

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ CARLOS WANDERER

**A VALIDAÇÃO E A ADERÊNCIA À IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE
COMPLIANCE NO SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO (SICREDI)**

**Porto Alegre
2017**

LUIZ CARLOS WANDERER

**A VALIDAÇÃO E A ADERÊNCIA À IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE
COMPLIANCE NO SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO (SICREDI)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo

Porto Alegre

2017

CIP - Catalogação na Publicação

Wanderer, Luiz Carlos

A Validação e a Aderência à Implementação do
Programa de Compliance no Sistema de Crédito
Cooperativo (SICREDI) / Luiz Carlos Wanderer. --
2017.

144 f.

Orientador: Guilherme Ribeiro de Macêdo.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa
de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2017.

1. Compliance. 2. Conduta. 3. Basileia. 4.
Programa de Compliance. I. Macêdo, Guilherme Ribeiro
de, orient. II. Título.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ATA DE DEFESA DE TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROFISSIONAL

Aos 26 do mês de setembro do ano de dois mil e dezessete, às 17h00min, na sala da direção da Escola de Administração da UFRGS, reuniu-se em ato público a Banca Examinadora do Trabalho Final de Mestrado Profissional do aluno **Luiz Carlos Wanderer**, orientado pelo professor Dr. **Guilherme Ribeiro de Macêdo** (PPGA/EA/UFRGS) e composta pelos professores examinadores abaixo relacionados, ocasião em que se realizou a arguição do trabalho final intitulado "**A Validação e a Aderência à Implementação do Programa de Compliance no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI)**". Concluídos os trabalhos, foram atribuídos os seguintes conceitos definitivos:

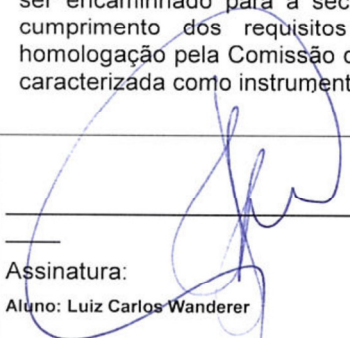
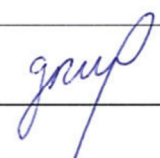
NOME	CONCEITO
Prof. Dr. Guilherme Kirch – (PPGA/UFRGS)	<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Não Aprovado
Prof. Dr. Marcelo Perlin – (PPGA/UFRGS)	<input checked="" type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Não Aprovado

Após a apresentação oral e da avaliação do trabalho final de mestrado profissional, os componentes da banca examinadora consideraram o trabalho:

☒ Aprovada ☐ Não Aprovada

Em anexo os pareceres individuais dos avaliadores.

OBSERVAÇÃO: Após o ato público da defesa do trabalho final este documento deve ser encaminhado para a secretaria acadêmica a fim de ser feita a verificação do cumprimento dos requisitos regimentais pelo aluno e encaminhamento para homologação pela Comissão de Pós-Graduação. Assim sendo, esta ata não pode ser caracterizada como instrumento final do processo de concessão do título de mestre.

 Assinatura: Aluno: Luiz Carlos Wanderer	 Assinatura: Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo Presidente da Banca Examinadora
---	---

Dedico este estudo a minha família, minha esposa Marla e meu filho Fábio, pelo constante apoio e, principalmente, compreensão em relação à importância e tempo dedicados às minhas atividades profissionais, à minha constante busca do conhecimento e a esta dissertação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeira e principalmente à minha família, minha esposa Marla e meu filho Fábio, cujo suporte e compreensão foram imprescindíveis à conclusão deste estudo.

A todos os colegas e professores desta jornada do mestrado e aos meus colegas de trabalho, pelo sempre apoio nesta busca, em especial ao meu orientador Prof. Dr. Guilherme Ribeiro de Macêdo.

Ao meu ex-gestor, o Sr. Edson Nassar, cuja oportunidade de crescimento profissional serviu, também, para o desenvolvimento deste estudo; e ao meu atual gestor, o Sr. João Tavares, pela continuidade do apoio e do incentivo para a finalização deste estudo.

Por fim, e não menos importante agradeço ao Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), organização que acredita e valoriza os seus colaboradores, sempre empenhada na qualificação e no desenvolvimento dos mesmos.

Muito obrigado!

"Talento é 1% inspiração e 99% transpiração".

Thomas Edison

RESUMO

O estudo apresentou como tema o Programa de *Compliance* na organização. O objetivo consistiu em identificar a validação e a aderência em relação ao Programa de *Compliance* no Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi) na concepção dos pesquisados, verificando também as oportunidades de melhoria aplicáveis à implementação prática do mesmo. No estudo encontram-se abordados os aspectos relativos aos principais conceitos de *Compliance* e de riscos, e à elucidação das distinções e interações de *Compliance* com outras disciplinas e áreas relevantes das organizações. Além disto, foram esclarecidos os temas de conduta e ética, além da explicação do que é efetivamente um programa de *Compliance* e quais são os seus componentes. Foram apresentados também quais os requisitos básicos presentes na literatura de referência, quanto à implantação de um programa de *Compliance*, inclusive considerando-se como base os Acordos de Basileia. As aplicações das pesquisas quantitativa e qualitativa oportunizaram a verificação da situação do Programa de *Compliance* na organização em estudo e as oportunidades de melhoria aplicáveis à implementação prática do mesmo. Os resultados apresentaram a importância da aplicação de um Programa de *Compliance* nas organizações, bem como os principais fatores que devem ser praticados para a sua implementação efetiva, quais sejam: treinamento para todos os envolvidos no Programa; definição de indicadores de gestão; suporte e patrocínio da Alta Administração, além da necessária implementação da cultura de *Compliance* em toda a organização.

Palavras-chave: *Compliance*, Conduta, Basileia. Programa de *Compliance*.

ABSTRACT

The study presented the Compliance Program in the organization. The objective was to identify the validation and adherence to the Compliance Program by the Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), in the opinion of the respondents, also verifying the improvement opportunities applicable to the practical implementation of the Program. Addressed in the study are the main concepts related to compliance and risk, and the elucidation of Compliance distinctions and interactions with other disciplines and relevant areas of the organizations. In addition, the topics of conduct and ethics have been clarified, as well as an explanation of what a Compliance Program is and what its components are. Also presented the basic requirements in the reference literature regarding the implementation of a Compliance Program, including considerations on Basel Accords. Quantitative and qualitative research application provided the opportunity to verify the Compliance Program situation the organization under study and the improvement opportunities applicable to the practical implementation of the Program. The results presented the importance of applying a Compliance Program in the organizations, as well as the main factors that should be practiced for its effective implementation, namely: training for all those involved in the Program; definition of Key Performance Indicators; support and sponsorship of the Senior Management, as well as the necessary implementation of the Compliance's culture throughout the organization.

Keywords: Compliance, Conduct, Basel. Compliance Program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Presença do Sicredi no Brasil	17
Figura 2 – Regulamentação da Lei Anticorrupção	20
Figura 3 – Diagrama de Assi	31
Figura 4 – Elementos do programa de <i>Compliance</i>	45
Figura 5 – Passos organizacionais de implementação do programa de <i>Compliance</i>	47
Figura 6 – Pilares do programa de <i>Compliance</i>	49
Figura 7 – Tipos de abordagem de um programa de <i>Compliance</i>	50
Figura 8 – Organograma funcional da área de <i>Compliance</i>	52
Figura 9 – Sistema de Governança Corporativa das cooperativas de crédito	54
Figura 10 – Atividades do modelo operacional de <i>Compliance</i> do Sicredi	56
Figura 11 – Resumo dos três pilares do Acordo de Basileia II	63
Figura 12 – Principais dados estatísticos do Sicredi	72
Figura 13 – Escala Likert com cinco pontos	74
Figura 14 – Procedimentos metodológicos adotados no estudo	77

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes dos controles internos	34
Quadro 2 – Temas do Programa de <i>Compliance</i> Sicredi em agosto de 2017	58
Quadro 3 – Evolução histórica da regulamentação dos Acordos de Basileia	60
Quadro 4 – Elementos do Acordo de Basileia III.....	66
Quadro 5 – Síntese dos Acordos de Basileia	68
Quadro 6 – Regras brasileiras e os Acordos de Basileia	68
Quadro 7 – Resumo dos resultados da pesquisa qualitativa	82
Quadro 8 – Síntese das sugestões de melhorias.....	82
Quadro 9 – Principais melhorias sugeridas pelos pesquisados	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Requerimentos mínimos de capital estabelecidos no Acordo de Basileia III	67
Tabela 2 – Regras dos Acordos de Basileia II e III.....	67
Tabela 3 – Pontuação da Escala Likert.....	79
Tabela 4 – Avaliação do Programa de <i>Compliance</i>	79
Tabela 5 – Questões de menor concordância conforme os pesquisados	84

LISTA DE SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
APIMEC	Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais
APR	Ativos Ponderados pelo Risco
BACEN	Banco Central do Brasil
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
BSM	BM&FBovespa Supervisão de Mercados
CAS	Centro Administrativo Sicredi
Cetip	Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos
CFT	Combate ao Financiamento do Terrorismo
CGU	Controladoria-Geral da União
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNAC	Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa
COAF	Controle de Atividades Financeiras
Consad	Conselho de Administração
COSO	<i>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
Confis	Conselho Fiscal
CRS	<i>Common Reporting Standard</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EUA	Estados Unidos da América
FATCA	<i>Foreign Account Tax Compliance Act</i>
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSB	<i>Federal Security Service</i>
GAB	Acordo Geral sobre Empréstimos
GAFI	Grupo de Ação Financeira Internacional
G10	Grupo dos Dez
G20	Grupo dos Vinte

IBCA	Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	<i>International Finance Corporation</i>
IOSCO	<i>International Organization of Securities Comissions</i>
IRB	<i>Internal Rating-Based Approach</i>
KPI's	<i>Key Performance Indicators</i>
LCR	<i>Liquidity Coverage Ratio</i>
MOC	Modelo Operacional de <i>Compliance</i>
NSFR	<i>Net Stable Funding Ratio</i>
OCDE	Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
Petrobras	Petróleo Brasileiro S.A.
PLD	Prevenção à Lavagem de Dinheiro
PR	Patrimônio de Referência
PREVIC	Superintendência Nacional de Previdência Complementar
RM	<i>Ranking Médio</i>
RPS	Regime Prudencial Simplificado
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i>
SFG	Sicredi Fundos Garantidores
Sicredi	Sistema de Crédito Cooperativo
SicrediPar	Sicredi Participações S.A.
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UIFs	Unidades de Inteligência Financeira
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	19
2	REVISÃO TEÓRICA	24
2.1	CONCEITOS DEFINIDORES DA FUNÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i>	24
2.2	REFLEXÕES SOBRE O CONCEITO DE RISCOS	28
2.3	DISTINÇÕES E INTERAÇÕES DE <i>COMPLIANCE</i> COM OUTRAS DISCIPLINAS	31
2.3.1	Auditorias interna e externa	32
2.3.2	Controles internos.....	33
2.3.3	Risco operacional.....	34
2.3.4	Área jurídica.....	35
2.3.5	Segurança da informação.....	36
2.3.6	Áreas comercial e de produtos	36
2.3.7	Recursos humanos (gestão de pessoas)	37
2.3.8	Alta administração.....	37
2.3.9	Órgãos reguladores, autorreguladores e associações de classe	38
2.4	CONDUTA E ÉTICA NO ÂMBITO DA FUNÇÃO DE <i>COMPLIANCE</i>	39
2.5	PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> : EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO ..	41
2.5.1	Estrutura do programa de <i>Compliance</i>	44
2.5.2	Governança Corporativa e <i>Compliance</i> nas cooperativas de crédito	53
2.5.3	Programa de <i>Compliance</i> no Sicredi	55
2.6	ACORDOS DE BASILEIA E O PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i>	59
2.6.1	Acordo de Basileia I	61
2.6.2	Acordo de Basileia II	62
2.6.3	Acordo de Basileia III	65
2.6.3.1	Acordo de Basileia III e as cooperativas de crédito	69
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	71
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	71

3.2	DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA	71
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	74
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	76
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	
	QUANTITATIVA.....	78
4.1	<i>RANKING</i> MÉDIO PARA A ESCALA LIKERT DOS RESULTADOS OBTIDOS	78
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	
	QUALITATIVA.....	82
5.1	RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA	82
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
	REFERÊNCIAS.....	88
	APÊNDICE A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SICREDI.....	94
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO (PESQUISA QUANTITATIVA)	97
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO (PESQUISA QUALITATIVA).....	101
	APÊNDICE D – DETALHAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	
	QUANTITATIVA.....	104
	APÊNDICE E – DETALHAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA	
	QUALITATIVA	120
	APÊNDICE F – CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA QUANTITATIVA	137
	APÊNDICE G – CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA QUALITATIVA..	139

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2003, conforme observam Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), a organização *International Organization of Securities Comissions* (IOSCO)¹, definiu seis objetivos, relacionados entre si, para um ambiente regulatório eficiente, no que se refere ao sistema financeiro mundial, são eles: (1) proteger os investidores; (2) assegurar que os mercados sejam justos, eficientes e transparentes; (3) reduzir o risco sistêmico; (4) proteger os mercados dos crimes financeiros; (5) manter a confidencialidade das informações de clientes; e (6) agir com ética e zelar pela imagem da instituição.

No Brasil, a regulação do Sistema Financeiro Nacional, a partir das definições contidas na legislação pátria (desde a Constituição Federal de 1988 até às leis vigentes concernentes ao mercado financeiro), é executada pelo Banco Central do Brasil (BACEN). Este, inclusive, tem como missão “[...] assegurar a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro sólido e eficiente” (BACEN, 2016, p. 1).

Além deste contexto regulatório, as instituições financeiras como um todo também estão sujeitas a uma variedade de outras legislações e normativos, que envolvem os temas mais diversos, desde o sigilo bancário até a prevenção à lavagem de dinheiro, passando por normas prudenciais no sentido de manter a estabilidade dessas instituições e proteger o cliente da mesma.

Os escândalos e as irregularidades financeiras, os mais diversos já ocorreram e acontecem diariamente no contexto mundial e nacional. Um dos grandes pontos recentes de inflexão ocorreu a partir do ano de 2007 (com a eclosão mais significativa em 2008), na denominada ‘crise dos *subprimes*’², onde, a partir de problemas nos instrumentos financeiros originários dos Estados Unidos da América, proporcionou o contágio mundial e o desequilíbrio de mercados financeiros pelo mundo todo. Estas crises reforçaram o debate e a atuação dos organismos

¹ Atualmente sediada na Espanha, tendo como mote principal ser a referência global na regulação de mercados financeiros.

² “A crise do *subprime* foi um dos temas que mais se destacaram no cenário econômico internacional de 2007. Ao longo do segundo semestre, os mercados financeiros foram, em duas oportunidades, surpreendidos por notícias de que as perdas relacionadas ao financiamento de imóveis nos Estados Unidos da América (EUA) eram muito elevadas. O mais importante, no entanto, não era a dimensão dos prejuízos, mas o fato de que, por sua concentração, ameaçavam a saúde financeira de importantes bancos e fundos de investimento” (BORÇA JUNIOR; TORRES FILHO, 2008, p. 130).

internacionais e nacionais, no sentido de cada vez mais estabelecer mecanismos de salvaguarda e de proteção dos sistemas financeiros e dos seus usuários.

Neste contexto, a disciplina de *Compliance*, apesar de já praticada, tem reforçado, ampliado e asseverado seu papel, no sentido de, como instrumento de aderência às normas e à promoção de conduta ética das instituições financeiras, auxiliar, determinantemente, na proteção, como dito acima, dos sistemas financeiros e dos seus respectivos usuários.

Na verdade, a função de *Compliance* exerce esse papel em qualquer organização que escolha, objetivamente, agir dentro de parâmetros éticos e de respeito ao cabedal normativo que as regula, promovendo para a adequada reputação e, como um todo, para a sustentabilidade da organização.

A função de *Compliance* encontra referência teórica, acadêmica e estudos profissionais sobre o tema, pulsante na atualidade, sendo este um trabalho que se propõe a analisar como o Programa de *Compliance* pode ser validado e apresente aderência de todos os envolvidos na organização em estudo, buscando-se a efetividade prática do mesmo.

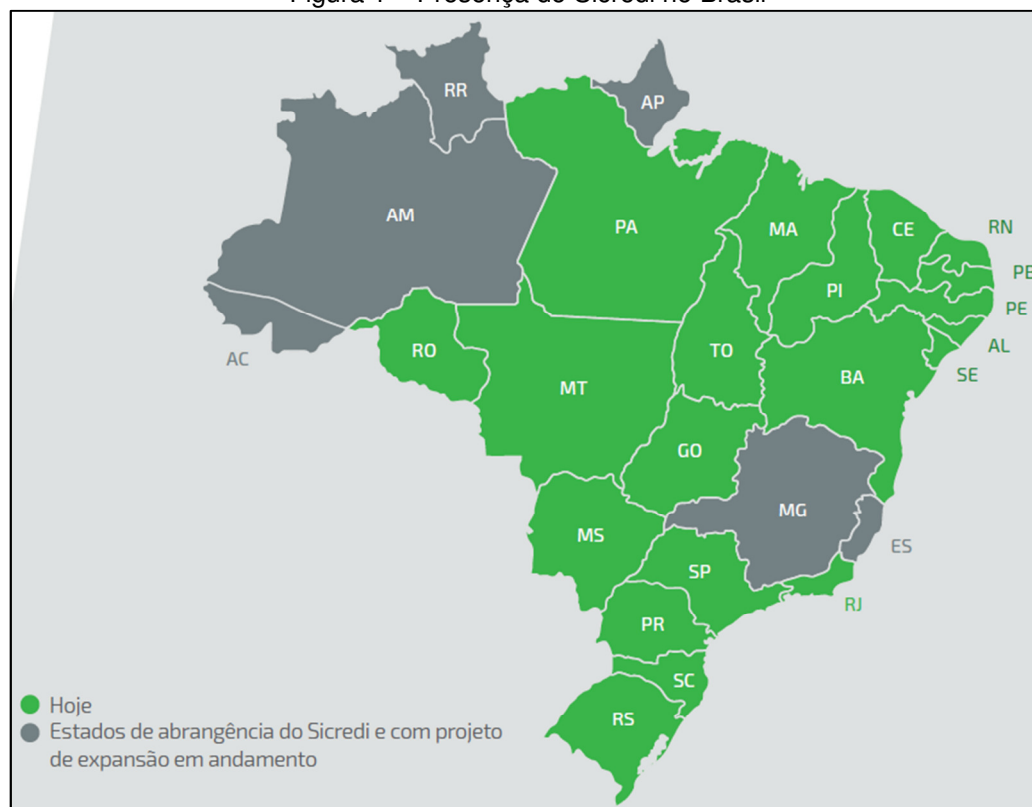
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Sistema de Crédito Cooperativo (Sicredi), instituição financeira cooperativa, trata-se de um sistema que agrega diversas organizações, baseado em instituições financeiras do tipo cooperativas de crédito. A história da referida instituição iniciou no dia 28 de dezembro de 1902, quando foi constituída a primeira cooperativa de crédito brasileira, na localidade de Linha Imperial, situada no município de Nova Petrópolis, no Estado do Rio Grande do Sul, atual Sicredi Pioneira RS (SICREDI, 2016a).

O Sicredi está presente em mais de 21 estados brasileiros, como indicado na Figura 1, contando atualmente com mais de 3,5 milhões de associados (equivalentes aos clientes de bancos convencionais), distribuídos em 117 cooperativas de crédito e atendidos por 1.516 Unidades de Atendimento (semelhantes às agências bancárias) e no restante do Brasil por meio de Rede Banco 24 horas. Em termos de pessoal, o Sicredi conta, atualmente, com o apoio de mais de 20.000 colaboradores (SICREDI, 2016b).

Na Figura 1 é demonstrada a presença atual do Sicredi no Brasil e também são destacados em cinza os estados de abrangência do Sicredi que apresentam projeto de expansão em andamento. A estrutura organizacional do Sicredi está detalhada no Apêndice A, complementando a caracterização da organização em que é realizado o estudo.

Figura 1 – Presença do Sicredi no Brasil



Fonte: Sicredi (2017, p. 15).

Como instituição financeira, compete ao Sicredi atender toda a legislação e a regulação atinentes ao mercado financeiro. Ainda, o mesmo deve, enquanto organização que pretende ser sustentável e promover o desenvolvimento econômico dos seus associados e da sociedade pautar-se pelos valores determinantes do mesmo. Assim sendo, o Sicredi definiu os direcionadores estratégicos, os quais estão detalhados na sequência.

A missão do Sicredi consiste em: “Como Sistema Cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade” (SICREDI, 2016a, p. 4). A visão do Sicredi consiste em: “Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social

dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas integradas em um sistema sólido e eficaz” (SICREDI, 2017, p. 12).

Os valores do Sicredi são: “Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; e Eficácia e transparência na gestão” (SICREDI, 2016a, p. 4).

Para o atendimento de todo o cabedal normativo e em consonância com os direcionadores estratégicos, o Sicredi utiliza, entre outros instrumentos, o Programa de *Compliance*. É este o ponto a ser tratado neste estudo, remetendo à seguinte questão de pesquisa: Como se encontra a validação e a aderência em relação ao Programa de *Compliance* no Sicredi, sob a concepção dos colaboradores da organização em estudo, e quais as oportunidades de melhorias que são aplicáveis à implementação prática do mesmo?

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista a questão de pesquisa levantada e justificada acima, busca-se com esse estudo atingir os seguintes objetivos geral e específicos detalhados na sequência.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a validação e a aderência em relação ao Programa de *Compliance* no Sicredi, sob a concepção dos colaboradores da organização, bem como identificar as oportunidades de melhoria aplicáveis à implementação prática do mesmo.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) demonstrar os melhores métodos e as práticas da implementação do programa de *Compliance*, mediante consulta na literatura de referência;
- b) apresentar a situação atual da construção e implementação do Programa de *Compliance* no Sicredi;

- c) identificar as oportunidades de melhoria aplicáveis à implementação prática do Programa de *Compliance* no Sicredi.

1.3 JUSTIFICATIVA

Fausto de Sanctis³ (*apud* CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015), argumenta que a globalização econômica provoca, independentemente dos diversos âmbitos geográficos, interesses cada vez mais comuns entre a Economia e o Direito Penal Econômico, sendo indispensável a atividade de *Compliance*, de tal forma que os tempos atuais erigem um olhar próprio para a construção de uma ordem jurídica vanguardista. Esta, prossegue ele, tem obrigado que o Direito fosse redesenhado, instando estudiosos à busca do novo, mediante um linguajar atual, para viabilizar, de maneira única, a reflexão sobre os conhecimentos dogmáticos ainda pouco sedimentados, contudo, afinados com as realidades e as exigências do mundo moderno.

Fábio Coimbra⁴ (*apud* ASSI, 2013) estatui que, como consequência de diversos fatos e como resultado da crise financeira global, iniciada em 2007, cujos impactos ainda estão sendo sentidos nos dias atuais, nunca se atribuiu tanta importância à ética nos negócios, à Governança Corporativa⁵, à gestão de riscos, aos controles internos e à função de *Compliance*.

De fato, o tema é cada vez mais importante nas organizações modernas e determinante para a sustentabilidade das mesmas, no sentido da perenidade dos negócios e da inserção positiva das instituições em geral na sociedade atual. Assi (2013) argumenta que é preciso buscar a melhoria dos processos, dos controles internos e da gestão de riscos corporativos, por meio do respeito aos normativos internos. Portanto, continua o mesmo autor, é necessário implementar uma política da função e da atividade de *Compliance*, para que se possam esclarecer as funções de cada um na organização. Afinal de contas, complementa o autor, a gestão da função de *Compliance* é responsabilidade de todos na organização.

³ Juiz de Direito e Desembargador do Tribunal Regional Federal da Terceira Região, São Paulo.

⁴ Doutor e Mestre em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP), São Paulo.

⁵ Governança corporativa: “[...] conjunto de responsabilidades, princípios e práticas que permeiam um modelo de gestão, com o objetivo de zelar pela valorização da empresa e pela harmonia nas relações entre os públicos envolvidos” (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 191).

Entre tantos depoimentos atuais, destacam-se aqui alguns, que dão conta da atitude de empresas em relação ao tema de *Compliance*. Em março de 2014, já sugeria Fábio Selhorst, vice-presidente jurídico da empresa Siemens Brasil que todas as organizações implementassem um rigoroso sistema de *Compliance* para inibir as condutas ilícitas de seus executivos.

O vice-presidente jurídico da Siemens Brasil, Fábio Selhorst, alertou para a vigência no Brasil, desde o fim de janeiro de 2014, da Lei Anticorrupção⁶, que dispôs sobre a punição também para as pessoas jurídicas. “A empresa que daqui para frente não for íntegra, não for ética, não vai ficar no mercado”, afirmou (ESTADO DE MINAS DIGITAL, 2014, p. 1).

A Figura 2 ilustra os cinco pontos do Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a Lei nº 12.846/2013, mais conhecida como Lei Anticorrupção⁷.

Figura 2 – Regulamentação da Lei Anticorrupção



Fonte: Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União (2016).

⁶ “A lei brasileira anticorrupção, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014, dispôs sobre a responsabilização objetiva, administrativa e civil de pessoas jurídicas, pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. A referida lei foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que determinou os parâmetros gerais de sua aplicação”. (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 247).

⁷ “A Lei nº 12.846/2013, também conhecida como Lei Anticorrupção, representa importante avanço ao prever a responsabilização objetiva, no âmbito civil e administrativo, de empresas que praticam atos lesivos contra a administração pública nacional ou estrangeira” (MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO, 2016, p. 1).

Nas palavras de Alencar⁸ (2016, p. 32), “Após a edição da Lei Anticorrupção, temos percebido um aumento significativo da demanda das empresas por orientação sobre como implementar programas de *Compliance*”. O autor acrescenta que, “Além de prevenir a corrupção, as empresas precisam ser capazes de detectar rapidamente um ato ilícito, e caso venha a acontecer, deve haver mecanismos eficazes de punição aos responsáveis pelas infrações”. Silva e Covac (2015, p. 5) ressaltam que “No Brasil, diante do modelo regulatório que o país adota, o *Compliance* é uma realidade inevitável”.

Em fevereiro de 2015, a empresa *Rolls-Royce Holdings* informou que passaria a adotar todas as medidas necessárias para garantir o cumprimento da Lei Anticorrupção, após relatos de que a empresa teria sido acusada de envolvimento no pagamento de subornos à produtora de petróleo brasileira, a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras). Um porta voz da empresa anunciou, textualmente: “*We want to make it crystal clear that we will not tolerate improper business conduct of any sort and will take all necessary action to ensure compliance*”⁹ (ROTHMAN, 2015, p. 1).

Assim, fica evidente nos depoimentos descritos, a atualidade do tema de *Compliance* e das consequências do mesmo nas organizações. Além disso, Leite (2015, p. 2) ressalta que a função de *Compliance* “[...] está ganhando importância prática também em função dos recentes acontecimentos no país, e do reconhecimento de que é preciso controlar mais e melhor o que acontece nas empresas”. Silva e Covac (2015, p. 3) acrescentam que:

O *Compliance*, no cenário corporativo e institucional, pode ser compreendido como um conjunto de disciplinas ou procedimentos destinados a fazer cumprir as normas legais e regulamentares, bem como as políticas e as diretrizes institucionais, além de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização.

Desse modo, este estudo é viável a partir da abertura da organização do Sicredi para o tema. No Sicredi já existe um Programa de *Compliance* e o mesmo está institucionalizado. Ocorre que neste momento o Programa de *Compliance* implantando no Sicredi está sendo revisto e reestruturado.

⁸ Carlos Higino Ribeiro Alencar passou a ser ministro interino da Controladoria-Geral da União (CGU) a partir de 31 maio de 2016.

⁹ Tradução livre do autor (2016): “Queremos deixar claro que não toleraremos conduta imprópria de qualquer tipo e tomaremos todas as medidas necessárias para garantir o cumprimento”.

A oportunidade então se apresenta para, além de contribuir na revisão do mesmo, dar-se a necessária ênfase no que deve ser realizado para que o mesmo seja validado e tenha aderência de todos os envolvidos, ou seja, que não seja apenas um documento de letra morta, mas vivo na instituição financeira do Sicredi.

Neste sentido, a presente Dissertação de Mestrado está estruturada, a partir da introdução, onde se apresenta a delimitação do tema de *Compliance* e a importância do estudo do mesmo. A partir disto, é definido o problema de pesquisa percorrendo, inicialmente sobre a caracterização da organização onde o mesmo é estudado, ou seja, no Sicredi, chegando-se à determinação da questão de pesquisa; seguida pela definição dos objetivos do estudo (geral e específicos).

A partir daí o trabalho evolui para a descrição das justificativas, incluindo a importância, a viabilidade e a oportunidade do estudo referente ao tema *Compliance*. No capítulo dois é realizada a revisão teórica utilizando-se as referências bibliográficas e eletrônicas pesquisadas, contemplando as reflexões dos conceitos de *Compliance* e riscos; as distinções e as interações de *Compliance* com outras disciplinas; e a conduta e a ética.

Em seguida aborda-se sobre o Programa de *Compliance* com sua evolução e caracterização, e, também são apresentados os Acordos de Basileia I, II e III e o Programa de *Compliance*, contemplando ainda as normas que tratam do Acordo de Basileia III divulgadas pelo BACEN, com ênfase nas Resoluções direcionadas às cooperativas de crédito.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do estudo como um todo, tratando-se de uma pesquisa exploratória quanto aos objetivos e com abordagem tanto quantitativa (primeira fase) como qualitativa (segunda fase); quanto aos procedimentos trata-se de uma pesquisa bibliográfica e também conta com a utilização do método de estudo de caso, tendo como objeto de estudo o Sicredi.

Para a coleta de dados da primeira fase da pesquisa com abordagem quantitativa é utilizado o questionário por meio da Escala Likert; e a entrevista em profundidade para a realização da pesquisa qualitativa (segunda fase) também com o uso de questionário. A análise dos dados obtidos na primeira fase é desenvolvida com a utilização da técnica de abordagem quantitativa mediante cálculo da média ponderada para obter o *Ranking* Médio; e para a segunda fase da pesquisa é utilizada a análise de conteúdo para descrever o teor das respostas obtidas.

No quarto capítulo é desenvolvida a análise e a discussão dos resultados da pesquisa quantitativa, apresentando a análise dos dados da pesquisa quantitativa mediante cálculo do *Ranking* Médio para a Escala Likert para todas as questões aplicadas aos pesquisados selecionados, com o detalhamento dos resultados que se encontram no Apêndice D.

No quinto capítulo são realizadas a análise e a discussão dos resultados da pesquisa qualitativa, demonstrando o resumo dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa qualitativa, cujo detalhamento dos resultados obtidos está demonstrado no Apêndice E.

No sexto capítulo são descritas as considerações finais obtidas com o desenvolvimento do estudo; e nas partes finais as referências utilizadas para fundamentar o estudo como um todo, e nos apêndices são apresentados: a estrutura organizacional do Sicredi (Apêndice A); os formulários dos questionários aplicados nas pesquisas quantitativa e qualitativa (Apêndices B e C); o detalhamento dos resultados das pesquisas quantitativa e qualitativa (Apêndices D e E); e as considerações gerais das pesquisas quantitativa e qualitativa (Apêndices F e G).

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta revisão teórica, tratar-se-á da elucidação do conceito de *Compliance*, sendo apresentadas algumas ideias em relação ao referido tema, bem assim explicitadas as principais correntes de discussão sobre o assunto. O assunto é complexo e está em desenvolvimento, ou seja, não há ainda estruturas formadas plenamente sobre a disciplina, sendo que sua abrangência vem crescendo continuamente. Este esmiuçar sobre o tema e referente aos conceitos fundamentais é importante na medida em que, a partir da visão ampla e genérica sobre o assunto, possibilitou a delimitação dos objetivos específicos a serem estudados e desenvolvidos na sequência, ou seja, a explicitação da ênfase do trabalho.

Estruturalmente, este capítulo conterá os principais conceitos definidores da função de *Compliance*, seguido pelas reflexões sobre o conceito de riscos. Na sequência é descrita a importância do *Compliance*, suas aplicações práticas e interações com os diferentes outros temas organizacionais, apresentando tanto os pontos de distinção quanto de intersecção entre as áreas e outras disciplinas. Adicionalmente, pela estreita relação, tratar-se-á do tema conduta e ética, seus conceitos e sua interação e interdependência em relação ao tema *Compliance*, e, também são apresentadas as principais características do programa de *Compliance*, e, por fim, os Acordos de Basileia como mediadores da implementação do programa de *Compliance*.

2.1 CONCEITOS DEFINIDORES DA FUNÇÃO DE COMPLIANCE

Como esclarecem Silva e Covac (2015), considerando-se os conceitos doutrinários, o *Compliance* é avaliado como um termo muito expressivo. Em termos de etimologia, a palavra *Compliance* é proveniente do inglês *to comply*, e apresenta os significados de “[...] cumprir, concordar, obedecer, estar de acordo, consentir ou sujeitar-se”, e “[...] pode ser entendida como agir de acordo com alguma regra, instrução, comando ou pedido” (SILVA; COVAC, 2015, p. 3).

Para apresentar o conceito de *Compliance* para este estudo entende-se importante iniciar a partir de outros conceitos fundamentais para a organização, quais sejam as definições de missão, visão e valores, considerados como direcionadores estratégicos do negócio. Segundo Ribeiro e Diniz (2015, p. 88), o

Compliance “[...] é uma expressão que se volta para as ferramentas de concretização da missão, da visão e dos valores de uma empresa”.

Assim, usualmente, a missão de uma organização é entendida como a finalidade ou o motivo para qual a mesma deve servir. É a razão de sua existência e encerra em sua descrição quais os negócios que a organização deve conduzir (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO 2015). Andersen (2014, p. 41) ressalta que “A declaração da missão deve conter qualidades duráveis e, portanto, servir como base para orientar as atividades de uma empresa ao longo de períodos mais longos”. Serra *et al.* (2014, p. 74) acrescentam que “O objetivo da missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado à sua visão, de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar os objetivos”.

Já, a visão segundo Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 4) é definida como “[...] a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro”, sendo, portanto o caminho estratégico que a mesma pretende percorrer durante determinado período de tempo. Serra *et al.* (2014, p. 73) afirmam que “[...] a visão da empresa deve refletir um estado futuro, uma ambição, a forma como a empresa se vê no longo prazo, assim servindo para definir objetivos e realizar a sua missão”.

Os valores, por fim, são as premissas que norteiam a condução dos negócios, ou de que forma a organização agirá no cumprimento de sua missão, visando atingir a visão (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO 2015). Serra *et al.* (2014, p. 78) complementam indicando que “Os valores são qualidades ou características que criam identidade e representam as prioridades da empresa”. Desta forma, tem-se ‘o que’ (missão), ‘quando e quanto’ (visão) e ‘como’ (valores), determinando estrategicamente os direcionadores da atuação da organização.

No resumo explicitado por Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 4), “[...] a instituição se utiliza de mecanismos para conduzir seus negócios (Missão) e para traçar um cenário estratégico no tempo (Visão), tudo de acordo com seus ideais (Valores)”. No entender destes autores, um dos mecanismos utilizados para isso é a função *Compliance* na aplicação e desenvolvimento práticos, sendo esta composta:

[...] de um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários; um instrumento capaz de controlar o risco de imagem e o risco legal, os chamados riscos de *Compliance*, a que se sujeitam as instituições no curso de suas atividades (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 4).

Silva e Covac (2015, p. 17) acrescentam que a função de *Compliance* “[...] funciona como modelo de gestão e de negócio, e, mais do que um fim em si mesmo, é um meio para a organização alcançar os objetivos traçados”.

Assi (2013) argumenta que conforme as melhores práticas de mercado, a função de *Compliance* é considerada como um estilo de trabalho em que é importante saber realizar as atividades de maneira correta, incentivando que todos cumpram as leis, as políticas e os procedimentos, e desde o alto escalão até as funções menores devem ter consciência do que está sendo realizado.

Assim sendo, fica claro que, apesar de inicialmente dar a impressão de simples ‘conformidade’, o *Compliance* (ou atuar em, ou estar em) é uma disciplina muito abrangente, que dá conta da forma de atuação da organização nas mais variadas dimensões, seja negócios, operações ou pessoas. Nas palavras de Ribeiro e Diniz (2015, p. 88), a função de *Compliance*:

[...] envolve questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios.

Brito (2007, p. 65) acrescenta que o *Compliance* é compreendido “[...] mais como uma função de gestão e consultoria do que como mero reporte”. O autor complementa indicando que a definição institucional de *Compliance* destina especial atenção aos seguintes aspectos: responsabilidade da alta direção; importância das estruturas organizacionais; atividades de formação e de treinamento; e necessária integração com os órgãos reguladores. Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 33) sintetizam afirmando que “Identificar, entender, administrar risco e implementar controles é inerente à função de *Compliance*”. Para Silva e Covac (2015, p. 8):

[...] quando uma instituição está em conformidade (*Compliance*), ela dissemina a ética, mitiga riscos, age com transparência, monitora seus colaboradores e clientes, e comunica as faltas de conformidade às autoridades competentes, contribuindo para o bom funcionamento do sistema e evitando sua utilização em fraudes ou outras inconformidades.

Desse modo, como indicam Ribeiro e Diniz (2015), o *Compliance* está inserido na estrutura dos controles e do gerenciamento de riscos de uma instituição e/ou organização, e de que maneira tal instituição e/ou organização permeará todas

as áreas em que muitas vezes algumas atividades podem ser confundidas. Na compreensão de Silva e Covac (2015, p. 4), “[...] originalmente, o *Compliance* nasceu no mercado financeiro, e acabou se desenvolvendo em razão de diversos eventos históricos, todos atrelados a nuances econômico-financeiras”.

Ribeiro e Diniz (2015) adicionam que a definição de *Compliance*, os objetivos e a forma de implantação são extraídos dos documentos e das regras que são definidas por diversos órgãos internacionais, direcionados a determinado ramo de atividade, ou mesmo por analogia, dependendo do resultado esperado.

Os autores acrescentam que, dentre os órgãos internacionais estão, de forma não taxativa: o *Bank for International Settlements* (BIS); o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia incluindo os Acordos de Basileia I (1998), Basileia II (2004) e Basileia III (2010); o Fundo Monetário Internacional (FMI); o Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI); o *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO); o *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO); o *Wolfsberg Group*; *The Egmont Group of Financial Intelligence Units*; a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção; a Convenção Interamericana contra a Corrupção; e a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

Silva e Covac (2015) adicionam que mais recentemente, o *Compliance* foi inserido em vários diplomas legais internacionais, tais como: a Lei Anticorrupção do Reino Unido (*UK Bribery Act*, em 2011)¹⁰; a Lei Mexicana de Combate à Corrupção (*Ley Federal Anticorrupción en Contrataciones Publicas* em 2012); e na Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (*US Securities & Exchange Commission* – SEC). Além disso, foram realizadas as seguintes convenções internacionais: a Convenção de Combate à Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais, da Organização para a Cooperação do Desenvolvimento Econômico (OCDE), firmada em 1997, e a Convenção das Nações Unidas Contra a Corrupção, aprovada em 2005.

¹⁰ “Em 1º de julho de 2011 entrou em vigor o UK Bribery ACT, lei britânica que criminaliza o suborno ou propina, e já é tida como ‘a lei mais dura contra corrupção no mundo’. Aplica-se a qualquer tipo de suborno, não apenas aqueles realizados no âmbito do serviço público, mas também a empresas sediadas no Reino Unido e empresas que façam negócios na região” (CANDELORO, DE RIZZO E PINHO, 2015, p. 262).

No entendimento de Ribeiro e Diniz (2015), no Brasil existem regras semelhantes, também de forma não taxativa, nos órgãos reguladores, tais como: BACEN; a Comissão de Valores Mobiliários (CVM); a Superintendência Nacional de Previdência Complementar (PREVIC); a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP); os órgãos autorreguladores, como a BM&FBovespa Supervisão de Mercados (BSM), a Cetip¹¹ S.A. Balcão Organizativo de Ativos e Derivativos, a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (ANBIMA) e a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC).

Silva e Covac (2015, p. 4) frisam que o BACEN tem publicado diversos atos normativos, tais como as Circulares nº 3.325/2006, nº 3.467/2009, nº 3.461/2009, e as Cartas-Circulares nº 3.234/2006, nº 3.260/2006 e nº 3.337/2008, no intuito de conduzir as instituições financeiras à conformidade “[...] ou seja, fazer que elas adotem mecanismos de controles internos e referentes à prevenção da lavagem de dinheiro, materializando a função de *Compliance* no país”.

Adiciona-se que, foi estabelecido no Brasil o marco legal para a previsão do *Compliance* por intermédio da Lei nº 12.846/2013, que dispôs sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, mais conhecida como Lei Anticorrupção (SILVA; COVAC, 2015), como indicado anteriormente na Figura 2. A seguir, discorre-se sobre as reflexões sobre o conceito de riscos e quais os mais presentes quando se trata do tema de *Compliance*.

2.2 REFLEXÕES SOBRE O CONCEITO DE RISCOS

Costumava-se entender, segundo afirma Assi (2012), que risco é a possibilidade de algo não dar certo. Na visão de Brito (2007, p. 3), o risco “[...] pode ser conceituado como a possibilidade de um evento, que nos afete negativamente, acontecer”. Todavia, o seu conceito atual envolve também a quantificação e a qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às ‘perdas’ como aos ‘ganhos’, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações. Segundo o *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Finance* (apud FAMÁ; CARDOSO; MENDONÇA NETO, 2012, p. 1), o risco:

¹¹ Cetip: Central de Custódia e de Liquidação Financeira de Títulos.

[...] pode simplesmente ser definido como exposição à mudança. É a probabilidade de que algum evento futuro ou um conjunto de eventos ocorra. Portanto, a análise do risco envolve a identificação de mudanças potenciais adversas e do impacto esperado como resultado na organização.

Assim, conforme esclarece Assi (2012), o risco é uma propriedade objetiva de um evento ou de uma atividade, relativa à probabilidade de ocorrência de um evento adverso bem definido. Existem diversas classificações de riscos, decorrentes ou da prática das organizações ou de caracterização legal e/ou normativa.

Conforme Silva e Covac (2015, p. 9), no âmbito da economia e das finanças, o termo ‘risco’ pode ser entendido como “[...] um qualificador dos fatores que se opõem à realização de um objetivo com segurança”. Para Assi (2012), no âmbito das instituições financeiras, os principais riscos, decorrentes de determinação normativa, são: (a) riscos operacionais¹²; (b) de mercado¹³; (c) de liquidez¹⁴; e (d) de crédito¹⁵.

Para fins de *Compliance*, conforme Silva e Covac (2015, p. 9), o conceito de risco de *Compliance* é utilizado de maneira uniforme por vários autores brasileiros, proveniente de uma orientação do *Bank for International Settlements* (BIS – Banco de Compensações Internacionais)¹⁶ e compreende “[...] o risco de sanções legais ou regulatórias, de perda financeira ou de reputação que um banco pode sofrer como resultado da falha no cumprimento da aplicação de leis, regulamentos, código de conduta e das Boas Práticas Bancárias”. Na concepção de Candeloro, De Rizzo e Pinho (2012, p. 30), o risco de *Compliance* abrange:

[...] a somatória de dois riscos corporativos iminentes: o risco de imagem (perda da credibilidade aos olhos da sociedade, ainda que baseada apenas na percepção, e não em fatos concretos) e os riscos de sanções pelos órgãos reguladores e auto reguladores (decorrentes da falta de adesão a normas, regulamentos, políticas e procedimentos internos).

¹² Riscos operacionais: “[...] possibilidade de perdas diretas e indiretas, em função de fraquezas ou ausências de processos e controles internos adequados; e também como perdas decorrentes de eventos externos, por exemplo, catástrofes, crises sociais, problemas com infraestrutura pública, crises sistêmicas, entre outros” (BRITO, 2007, p. 52).

¹³ Risco de mercado: “[...] origina-se de alterações adversas nos preços dos ativos, passivos e operações *off-balance sheet* (extrapatrimoniais) que compõem determinado portfólio ou posição, principalmente nos mercados de juros, câmbio, ações e mercadorias” (BRITO, 2007, p. 42).

¹⁴ Risco de liquidez: “[...] refere-se à incapacidade de se honrar pagamentos por ausência de fundos, devido à má gestão dos ativos e passivos ao longo do tempo” (BRITO, 2007, p. 47).

¹⁵ Risco de crédito: “[...] representa a probabilidade da perda do valor da transação atualizada, descontada dos pagamentos efetuados pelo cliente” (BRITO, 2007, p. 33).

¹⁶ *Bank for International Settlements* (BIS). *The Compliance Function in Banks. Consultative Document*, October 2003, p. 3. Disponível em: <www.bis.org> (apud SILVA; COVAC, 2015, p. 9).

Brito (2007, p. 57) adiciona que o risco de imagem “[...] refere-se à possibilidade de perdas decorrentes do impacto negativo na marca da instituição. Por falha de controle interno, pode-se perder dinheiro; por risco de imagem, pode-se perder a instituição”. Assim, o risco de imagem trata da reputação ou credibilidade da organização junto ao mercado e, como um todo, da sociedade, ou seja, como a organização é visualizada pelos ‘olhos externos’.

Desse modo, o risco de imagem dá conta da reputação da organização, especialmente em relação aos membros externos à instituição, considerando-se o conjunto da sociedade. Podem, por exemplo, ser ‘formadores’ da opinião sobre a organização, seus clientes, o mercado onde atua, os fornecedores, parceiros ou, enfim, o conjunto da sociedade, que assim forma um ‘conceito’ imaterial da organização.

Quanto ao risco legal, trata-se das possibilidades de sanções pelos órgãos reguladores e autorreguladores, decorrentes da falta de aderência às normas, regulamentos, políticas e procedimentos. Assim, em decorrência de descumprimento de algum normativo, é possível a ocorrência de alguma pena (em sentido amplo), sendo este um risco a ser controlado e mitigado. O risco legal, conforme Brito (2007, p. 57), “[...] decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações da instituição, que podem gerar perdas ou contingências não previstas quando da realização da transação”.

Neste sentido, o risco legal é aquele que decorre da possibilidade de aplicação de sanções ou penalidades decorrentes da infração a dispositivo legal ou regulamentar. Assim, a infração a dispositivo legal à que a instituição esteja obrigada pode implicar em diversos tipos de sanções, sejam pecuniárias (pelo pagamento de multas e indenizações), sejam não pecuniárias (tais como restrições ao seu funcionamento ou operações).

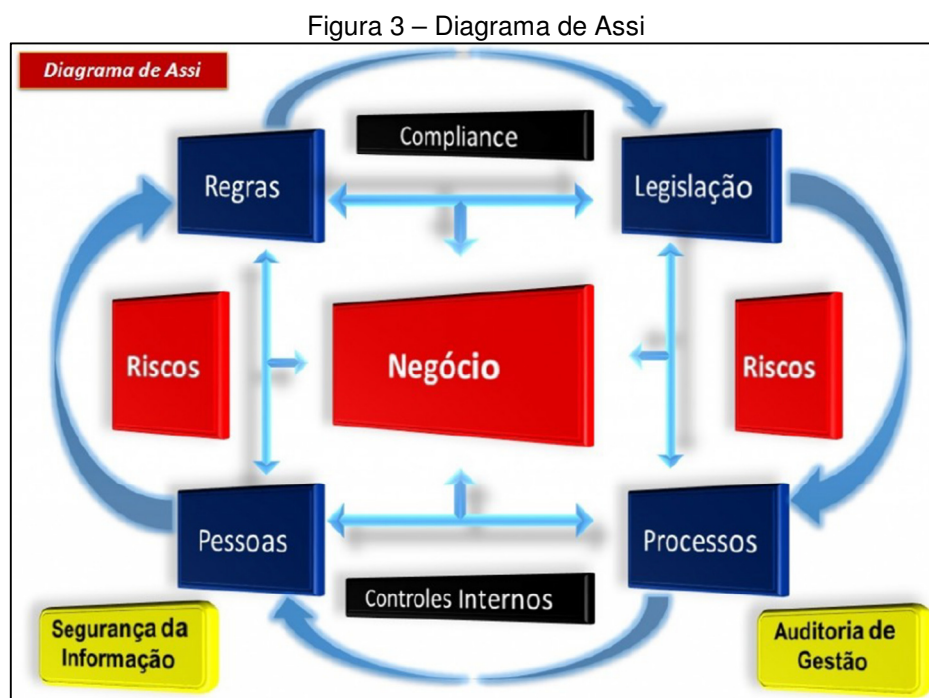
Silva e Covac (2015, p. 9) alertam que o risco de imagem e o risco legal mesmo que sejam objetos do risco de *Compliance*, indicam a necessidade da criação de instrumentos de controle desenvolvidos por um conjunto de regras, de padrões e de procedimentos éticos e legais, que “[...] uma vez definidos e implantados, orientarão o comportamento da instituição no mercado em que atua”.

Assi (2012) complementa indicando que os riscos de uma instituição são controlados e mitigados em um âmbito geral, com o envolvimento de todos os níveis de uma organização, denominando de Gestão Integrada de Riscos. Assim,

naturalmente, as intersecções são inevitáveis e, muitas vezes, algumas atividades se conectam e interagem. Porém, Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 33) alertam que “[...] as sucessivas crises bancárias demonstram que, infelizmente, a gestão de riscos continua correndo atrás da geração de riscos desmesurados e mal entendidos”. A seguir, verifica-se a distinção e as interações entre a função de *Compliance* e outras disciplinas e áreas de uma organização.

2.3 DISTINÇÕES E INTERAÇÕES DE *COMPLIANCE* COM OUTRAS DISCIPLINAS

A função de *Compliance* interage com diversos outros temas dentro de uma grande organização. Constata-se que existe uma série de cruzamentos e trabalhos interdisciplinares onde, apesar de inicialmente parecerem semelhantes, apresentam diferentes óticas sobre uma mesma atividade. Como explica Bariviera (2015), o Diagrama de Assi, apresentado na Figura 3, faz alusão ao que deve ser seguido na atualidade pelas empresas, e também indica de forma clara e objetiva, quais são os processos que devem ser analisados, incluindo-se a função de *Compliance*.



Fonte: Assi (2015, p. 19).

Como identificado na Figura 3, pode-se observar no Diagrama de Assi, a importância que cada um dos processos apresenta dentro de determinada organização. Verifica-se também a relação entre as pessoas, os riscos, os

processos, as regras, as legislações, a segurança da informação e a auditoria, dentre outros. Desse modo, é preciso atenção para que todos estejam em sintonia para o pleno funcionamento minimizando os riscos do negócio. Por outro lado, quando não funcionam desta maneira, a empresa ficará exposta pelo fato de não ter adotado os procedimentos e os padrões que deveriam ser seguidos, assim expondo as informações e as situações possivelmente desagradáveis.

Desse modo, a junção dos itens de auditoria, a função de *Compliance* e de controles internos trará eficiência e eficácia à empresa como mostrado na Figura 3. Aplicando-se tais itens aos processos e às rotinas para a validação das informações do negócio, os gestores da organização se sentirão confortáveis com as informações sejam elas comerciais, contábeis, financeiras, e outras (BARIVIERA, 2015).

Na sequência, discorre-se sobre alguns destes aspectos, envolvendo as seguintes disciplinas e/ou áreas da organização: auditorias interna e externa; os controles internos; o risco operacional; a área jurídica; a segurança da informação; as áreas comercial, de produtos e de recursos humanos; a alta administração; os órgãos reguladores e os autorreguladores e as associações de classe.

2.3.1 Auditorias interna e externa

A auditoria interna é uma atividade independente, tendo como fim a avaliação objetiva dos processos da instituição, validando os mesmos por meio de testes e controles, baseados na avaliação dos riscos presentes. Ocorre que esta atividade é aleatória e perfeitamente identificada em um determinado lapso temporal onde, por meio de amostragens, identifica-se a não conformidade em determinado aspecto somente após a falha ter sido cometida. No entendimento de Brito (2007, p. 63), a auditoria interna “[...] deve ser entendida como parte do monitoramento contínuo do ambiente de riscos da instituição”.

A função de *Compliance*, por outro lado, na concepção de Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), efetua esta abordagem de forma rotineira e permanente, de modo a controlar e prevenir os riscos envolvidos em cada atividade. Ou seja, a função de *Compliance* trabalha antes e durante os processos, tentando evitar que as falhas ocorram. Já a auditoria interna, como mencionado, atua no sentido da identificação e do apontamento das falhas já ocorridas.

A mesma situação se aplica à auditoria externa, que atesta a adequação (ou não) de atos e fatos, imprimindo-lhe características de confiabilidade; e via de regra, decorre de imposição legal, onde um órgão externo e independente objetiva dar credibilidade e transparência às demonstrações contábeis ou aos determinados aspectos específicos da empresa. Neste sentido, também atua verificando as falhas após ocorrerem, no mesmo viés da auditoria interna. Para Manzi (2008a), a função de *Compliance* deve ser tão independente quanto às auditorias, reportando-se à Alta Administração, para comunicá-la de possíveis eventos que possam representar riscos para a instituição e que também possam afetar a reputação da organização.

2.3.2 Controles internos

Manzi (2008a) esclarece que o sistema de controles internos, ou controles internos, compreende um conjunto de políticas e de procedimentos definidos pela administração de uma instituição financeira, no intuito de assegurar que os riscos inerentes às suas atividades possam ser reconhecidos e administrados de maneira adequada. Os controles internos, segundo Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) apresentam responsabilidades pela totalidade das políticas e dos procedimentos de uma instituição e visam à mitigação das potenciais perdas advindas da exposição da organização aos riscos inerentes ou presentes.

Assi (2009, p. 29) complementa indicado que os controles internos “[...] podem ser todas as políticas adotadas pelas empresas com intuito de mitigar riscos e melhorar processos”. Assim como a função de *Compliance*, os controles internos se encontram em um mesmo contexto de monitoramento de políticas e de processos organizacionais, convergindo em muitos aspectos, complementarmente.

Apesar disso, enquanto a função de *Compliance* atua desde a concepção e a implementação das políticas e trabalha no sentido da identificação e antecipação dos riscos, os controles internos atuam basicamente controlando as atividades práticas já em desenvolvimento, verificando a aderência destas em relação aos normativos estabelecidos. Para o Comitê das Organizações Patrocinadoras, em inglês, *The Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO), os controles internos possuem cinco componentes inter-relacionados, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Componentes dos controles internos

Componentes	Descrição
Ambiente de controle	As pessoas devem saber quais são as suas responsabilidades, os limites de sua autoridade e se apresentam consciência, competência e o comprometimento de realizar o que é correto e de maneira correta. As funções principais dos controles internos estão relacionadas ao cumprimento dos objetivos da entidade.
Avaliação e gerenciamento de riscos	Identificação e análise dos riscos associados ao não cumprimento das metas e dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade.
Atividades de controle	Atividades que quando executadas a tempo e de maneira adequada, permitem a redução ou administração dos riscos. As principais atividades de controle são: prevenção (alçadas, autorização da supervisão, segregação de funções, sistemas informatizados, segurança física e normatização); e detecção (conciliação e revisões de desempenho).
Informação e comunicação	Fluxo de informações dentro de uma organização, que ocorre em todas as direções – dos níveis hierárquicos superiores aos inferiores, dos níveis inferiores aos superiores; e a comunicação horizontal entre os níveis equivalentes.
Monitoramento	Avaliação dos controles internos ao longo do tempo e certificação de sua adequação e efetividade. É realizado tanto por meio do acompanhamento contínuo das atividades quanto por avaliações pontuais, tais como auto avaliações, revisões periódicas e auditoria interna.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 37-38).

2.3.3 Risco operacional

No dizer de Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), os riscos operacionais estão presentes em todos os processos conduzidos pela instituição financeira e decorrem de falhas operacionais que podem acontecer nas diferentes etapas dos processos.

Na concepção de Assi (2009, p. 42), as modalidades mais relevantes do risco operacional “[...] envolvem o colapso de controles internos e do domínio corporativo”. Para o autor, “A cada dia, necessitamos de ferramentas de informação mais tempestivas, que possibilitem a tomada de decisão pelos gestores com maior segurança”.

Conforme Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), as principais ocorrências de risco operacional são: as fraudes internas e externas; as demandas trabalhistas e a segurança deficiente do local do trabalho; as práticas inadequadas relativas aos clientes, produtos e serviços; os danos aos ativos fixos próprios ou em uso pela instituição; a interrupção das atividades da instituição e a paralização dos negócios;

as falhas em sistemas de tecnologia da informação e de comunicação; e as falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades da instituição.

No Brasil, o Conselho Monetário Nacional (CMN) por intermédio da Resolução nº 3.380/2006¹⁷, estabeleceu que o risco operacional compreende “[...] a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos” (BACEN, 2012, p. 1).

Desse modo, a referida autoridade monetária obrigou à implementação, por parte das instituições financeiras sob sua alçada, de estruturas que dessem conta do controle e mitigação deste risco. Acrescenta-se que tal iniciativa inseriu o mercado brasileiro no contexto da preocupação crescente com fatores de risco e, especialmente, com o impacto do risco operacional na alocação de capital nas instituições financeiras (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

Assim como os controles internos, a área de risco operacional atua, neste tema específico, durante o desenvolvimento das atividades, sendo que, como já dito, a função de *Compliance* atua desde antes das ocorrências práticas das instituições financeiras.

2.3.4 Área jurídica

Embora a área jurídica e o *Compliance* apresentem como função fazer com que a instituição cumpra as normas, sejam elas internas, sejam elas externas, o *Compliance*, segundo Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) apresenta uma área de atuação mais ampla, incluindo temas de ética, melhores práticas e demandas internacionais. Seguem ainda os autores atestando que algumas funções podem ser antagônicas, o que gera um potencial conflito de interesses.

De fato, a área jurídica apresenta o papel de órgão consultivo da instituição e, no intuito de viabilizar os negócios, poderá flexibilizar o entendimento de determinado normativo. O *Compliance*, por outro lado, apresenta a função de zelar pelo estrito cumprimento normativo, para evitar os riscos de imagem e de sanções. Neste sentido, as áreas se complementam, como outras disciplinas, tendo, no entanto, cada qual o seu escopo definido.

¹⁷ Para maior detalhamento consultar: BACEN. Resolução nº 3.380/2006. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf>.

2.3.5 Segurança da informação

Mesmo que seja improvável encontrar negócios que não passem por sistemas informatizados, a função de segurança da informação, como esclarecem Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 43), apresenta por finalidade:

[...] proteger um conjunto de informações através de diversos procedimentos, tais como: controles de acesso, segregações de funções, barreiras de informação, definição de alçadas, políticas, diretrizes, procedimentos e, principalmente, treinamentos – afinal, a eficácia de programas de segurança da informação também se mostra muito sensíveis a aspectos comportamentais e culturais.

Ainda para os autores, as características básicas da segurança da informação são: a confidencialidade: “[...] propriedade que limita o acesso à informação a pessoas não autorizadas”; a integridade: “[...] propriedade que garante que a informação manipulada mantenha todas as características originais estabelecidas pelo proprietário da informação”; e a disponibilidade “[...] propriedade que garante que a informação esteja sempre disponível para uso legítimo, ou seja, para aqueles usuários autorizados pelo proprietário da informação” (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 43-44).

Para os autores, a área de segurança da informação, portanto, garante a integridade das informações e o *Compliance* age como orientador dos pressupostos e dados a serem protegidos, de certa forma em trabalho conjunto, mas sem envolvimento nos processos práticos (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

2.3.6 Áreas comercial e de produtos

As áreas comercial e de produtos são aquelas que apresentam funções específicas no desenvolvimento, disponibilização e comercialização de produtos e na prestação de serviços de uma organização, como explicam Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015). Para os autores, a função de *Compliance*, por sua vez, atua no sentido de oferecer suporte às decisões operacionais e estratégicas, zelando pela conformidade dos produtos e serviços, inclusive desde a concepção dos mesmos, bem assim da atuação comercial, em relação aos normativos.

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 45) ressaltam ainda que A função de *Compliance* apresenta o papel de “[...] assegurar de que os produtos, dentre outros

riscos, não são suscetíveis à utilização para a lavagem de dinheiro¹⁸ ou, se o são, certificar-se de que haverá controle específico para mitigar ou eliminar esse risco”. A revisão periódica destes itens também contará com a avaliação e a assessoria de *Compliance*, em que o envolvimento do *Compliance Officer* poderá ser facilitado pela sua participação como membro do Comitê de Produtos na organização.

2.3.7 Recursos humanos (gestão de pessoas)

Como também guardiã, conforme salientado nos conceitos iniciais, da missão, visão e valores da organização, a função de *Compliance* apresenta como papel fundamental o acultramento aos direcionadores estratégicos. Assim, a área de gestão de pessoas interage a partir da função de *Compliance*, implementando a divulgação e a adesão aos conceitos estabelecidos.

Desse modo, o comprometimento dos funcionários com os direcionadores estratégicos é obtido por meio de treinamentos específicos tanto presenciais quanto ensinos à distância (*e-learning*s). Como indicam Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), a organização dos treinamentos de *Compliance* é apoiada e conduzida pela área de Recursos Humanos, que se encarrega pelo controle da participação dos funcionários e ainda assegura que todos realizem os treinamentos obrigatórios.

2.3.8 Alta administração

Segundo Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 46), é “[...] imprescindível que haja o comprometimento integral da Alta Administração da instituição com as atividades de *Compliance*”.

De fato, seguem os mesmos autores, “É um relacionamento de fundamental importância, pois seu suporte valida e endossa todo o trabalho de *Compliance*, tendo como consequência a propagação das melhores práticas dentro da instituição” (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 46). Manzi (2008a, p. 48) complementa afirmando que a função de *Compliance* é:

¹⁸ Conforme Manzi (2008a, p. 53), a lavagem de dinheiro, “[...] constitui um conjunto de operações comerciais ou financeiras que busca a incorporação na economia de cada país dos recursos, bens e serviços que se originam de atos ilícitos ou estão ligados a eles. A lavagem de dinheiro é um processo que se compõe basicamente de três etapas: colocação, ocultação e integração”.

[...] fundamental para definição da atuação desta área na instituição e no relacionamento com outras áreas bem como no plano estratégico para atender o negócio. Portanto deverá ser revisado no mínimo anualmente e aprovado pela alta administração.

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) acrescentam que a Alta Administração tem a responsabilidade de acompanhar periodicamente o programa de *Compliance* adotado na instituição, que em conjunto com um sistema de controles internos adequado à estratégia de negócios, deverá maximizar o retorno do investimento, proporcionando também segurança ao ambiente operacional e maior confiabilidade para os investidores e clientes. Além de acompanhar o programa de *Compliance* implantado, a Alta Administração deve providenciar a estrutura adequada de apoio e assegurar a independência funcional, respeito e autoridade do programa de *Compliance*, no sentido da busca da integral conformidade.

2.3.9 Órgãos reguladores, autorreguladores e associações de classe

Dado que a função de *Compliance* não se encerra somente no âmbito interno da organização, é fundamental o relacionamento com os órgãos externos, sejam eles reguladores, como por exemplo, o BACEN; sejam eles autorreguladores, como é o caso da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN); ou ainda as associações de classe, para o estabelecimento de parcerias e relacionamentos, além da adequada comunicação e da interação demandadas por normativos legais. Neste sentido, a função de *Compliance* deve atuar como facilitadora e integradora destas instituições com as mais diversas áreas da organização, promovendo o diálogo e as atividades.

Nas palavras de Manzi (2008a, p. 61), o *Compliance* é “[...] um braço dos órgãos reguladores junto à administração no que se refere à preservação da boa imagem e reputação e respeito às normas e controle, na busca da conformidade”.

Como identificado nesta seção, ficam claras as responsabilidades intrínsecas de cada área da organização, bem como o porquê dos pontos de interseção das disciplinas e a função de *Compliance*, acrescentando-se a isso, a necessidade de despender esforços conjuntos para atingir o bem comum, portanto, o trabalho direcionado à instituição, cujas palavras de ordem são: sinergia e espírito de equipe. A seguir, discorre-se sobre os temas concernentes à conduta e ética no âmbito da função de *Compliance*.

2.4 CONDUTA E ÉTICA NO ÂMBITO DA FUNÇÃO DE *COMPLIANCE*

No dizer de Assi (2013), a questão da função de *Compliance* vem ao encontro dos processos de implementação de conduta e ética, no intuito de melhorar a forma de conduta dos negócios, das organizações, de seus gestores e dos funcionários que as representam em seus negócios.

A palavra ética provém do grego *ethos*, tendo como significado ‘modo de ser’ ou ‘caráter’. Na tradução do latim, *ethos* significa *mos*, que deu origem à palavra moral. Assi (2013) afirma que independente da tradução que seja atribuída para *ethos*, esta sempre trará consigo a indicação de um comportamento humano, adquirido por habitualidade e desenvolvido no conjunto da sociedade. O autor define a ética como os estudos dos juízos de apreciação referentes à conduta humana, ou normas e princípios que norteiam a boa conduta do ser humano.

De modo complementar, Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), asseveram que cada indivíduo já traz consigo um código moral, que está arraigado na sociedade onde se insere e que lhe é transmitido no contexto da aprendizagem familiar. Assim, prosseguem os autores, o comportamento moral de cada indivíduo está sujeito às normas, aos princípios e aos valores estabelecidos por determinada sociedade em determinada época.

Na esteira da discussão, os autores estabelecem o conceito de ética, aduzindo que Sócrates¹⁹ foi o primeiro a colocar as questões fundadoras do tema, questionando pelo motivo dos atos, costumes e valores. Seguem os autores na conceituação, explicitando que “[...] ética significa estabelecer uma justificativa racional para as escolhas e comportamentos do grupo” (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 57). Ainda conforme os autores, na atualidade tem sido comum, as organizações elaborarem os denominados Códigos de Conduta ou, em alguns casos, Código de Ética e, em outros ainda, os Códigos de Ética e Conduta.

Assegura Assi (2013), que um dos papéis da função de *Compliance* é implementar um Código de Ética e Conduta para as relações de trabalho, sendo um regulamento da organização para respaldar os negócios e atender à legislação, para que as decisões sejam tomadas com base na integridade e no respeito às pessoas, aos clientes, aos fornecedores e ao público em geral. Como explicam Silva e Covac (2015, p. 7):

¹⁹ Filósofo grego, nascido em Atenas, 469 a.C. – 399 a.C.

Em sua função de *Compliance*, a conduta ética constitui uma verdadeira mais-valia das empresas no intrincado universo corporativo, uma vez que resguarda a integridade das instituições, garantindo decisões cada vez mais perenes e aceitáveis.

Para esse fim, conforme esclarecem Silva e Covac (2015), a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e a FEBRABAN, por meio de seus respectivos Comitês de *Compliance*, solidificaram o entendimento do que significa ‘ser e estar’ em *Compliance*, destacando a conduta:

‘*Ser Compliance*’ é conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir **quanto são fundamentais a ética e a idoneidade em todas as nossas atividades**. ‘*Estar em Compliance*’ é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos (SILVA; COVAC, 2015, p. 7-8) (grifo nosso).

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) estabelecem então quais os propósitos de um Código de Ética e Conduta para a organização que, pautado nos valores desta mesma organização, especifica as condutas exigíveis e determina as punições para os desvios. Os autores seguem afirmando que a aplicação do mesmo deve ser indistintamente a todos os funcionários da organização; e que se trata o Código de uma ferramenta de que se utiliza a instituição para comunicar os valores e os princípios éticos que norteiam a atuação desta mesma instituição, que deverão ser seguidos e incorporados por todos os seus membros.

Assim sendo, o Código de Ética e Conduta é o “[...] instrumento que dirá ao mundo quem é a instituição, a que veio, e o que dela se deve esperar” (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 58). Os autores ressaltam que o referido Código é uma das ferramentas adotadas pela organização, para comunicar aos funcionários novos e antigos, os valores e os princípios éticos que norteiam a empresa e que devem ser incorporados e adotados por todos os seus membros, considerando-se a cultura organizacional e a identidade corporativa.

Segundo Manzi (2008a), as responsabilidades da função de *Compliance* na organização necessitam da implantação de um programa de *Compliance* com a finalidade de planejar as atividades envolvendo a implementação e a revisão das políticas e dos procedimentos; a gestão dos riscos de *Compliance*, bem como o acompanhamento e a disseminação de sua cultura para todos os componentes da organização. Para dar continuidade ao tema em estudo, tratar-se-á na próxima seção da evolução e da caracterização do programa de *Compliance*.

2.5 PROGRAMA DE *COMPLIANCE*: EVOLUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO

Presentes todos os conceitos acima explicitados, tanto da função de *Compliance* quanto de riscos, conduta e ética, além das distinções e das interações entre a função de *Compliance* com outras disciplinas e áreas organizacionais, verifica-se a necessidade de organizar a aplicação do *Compliance* na instituição, tornando prática esta atividade. Para isso, utiliza-se o instrumento denominado programa de *Compliance*, sobre o que se discorrerá na sequência.

Historicamente, no ano de 1929, com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, originou-se uma nova era pela procura da conformidade, com a promulgação de várias leis, no intuito de recuperar o sistema financeiro norte americano (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

Assim, em 1934, foi criada a agência regulatória do mercado de ações denominada *Securities and Exchange Commission* (SEC), objetivando a proteção do mercado de títulos e de valores mobiliários para prevenir os abusos corporativos. Desse modo, foi a SEC que, na década de 1960, passou a designar os *Compliance Officers* com a finalidade de assegurar o cumprimento das leis e das normas para proteger os investidores (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

Ainda conforme Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), até a década de 1960, as questões que diziam respeito à função de *Compliance* eram direcionadas unicamente às estruturas jurídicas das organizações. Foi somente a partir daí que as instituições financeiras identificaram a necessidade de conformidade no âmbito dos negócios como um todo, e não somente na mitigação dos riscos legais e de *Compliance*.

A partir do ano de 1995, foi iniciada uma ‘cascata’ de quebras e de falências no mercado financeiro mundial, devido à falta de políticas de controle e de gerenciamento de riscos, indicando a falta da implantação efetiva da função de *Compliance* nas organizações, como ressaltam Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015).

Manzi (2008a) acrescenta que no ano de 1995 ocorreram mudanças nas regras prudenciais sob a influência dos seguintes acontecimentos:

- a) falência do *Barings Bank* de Londres que fora influenciada pela contribuição da fragilidade no sistema de controles internos;
- b) publicação de regras prudenciais para o mercado financeiro internacional;

- c) criação do Grupo de Egmont²⁰ com a finalidade de promover a troca de informações, o recebimento e o tratamento de comunicação suspeitas referentes à lavagem de dinheiro provenientes de outros organismos financeiros.

No contexto brasileiro, o conceito de *Compliance* foi disseminado a partir da década de 1990, quando ocorreu a abertura comercial do país ao mundo, em um contexto internacional com a necessidade de desenvolvimento de políticas para atender aos padrões de transparência e de conformidade no mercado financeiro mundial (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

Assim, os programas de *Compliance* passaram a ser implementados como uma cultura, em todos os níveis da organização, que segundo Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015, p. 149), apresentam “[...] um viés crítico de atuação na identificação dos potenciais problemas na estratégia de condução de negócios”. Na concepção de Silva e Covac (2015, p. 2), o Programa de *Compliance* “[...] tornou-se um vetor para a proteção da integridade das organizações, reduzindo riscos e aprimorando controles imprescindíveis para a tomada de decisões”.

Manzi (2008a, p. 68) acrescenta que a função de controles internos em conjunto com a função de *Compliance* passou a ter obrigatoriedade nas instituições financeiras brasileiras, a partir do ano de 1998, por meio da Resolução do CMN nº 2.554/1998²¹, sendo incorporada na realidade brasileira, com bons resultados. Para a autora, “Apesar de um extenso trajeto para sua consolidação aqui, ainda há um longo percurso a percorrer”.

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) ressaltam que o grande desafio na implementação de um programa de *Compliance* é estabelecer a cultura de que sua função vai além da fiscalização, do cumprimento das normas e regulamentos e da detecção dos desvios de conformidade. Atestam os autores que, a ideia de um mero

²⁰ Grupo de Egmont compreende o “Grupo de Unidades de Inteligência Financeira (UIFs), formado com o objetivo de incrementar o apoio aos programas nacionais de combate à lavagem de dinheiro dos países que o integram, e que inclui a ampliação de cooperação entre as UIFs e a sistematização do intercâmbio de experiências e de informações de inteligência financeira, o que melhora a capacidade e a perícia dos funcionários das unidades e gera melhor comunicação por meio da aplicação de tecnologia específica” (*INTELECT GERENCIAMENTO FINANCEIRO – IGF*, 2016, p. 1).

²¹ “[...] o Conselho Monetário Nacional, através do Banco Central, editou uma norma que dispõe sobre a necessidade de implantação e implementação de controles internos na instituição, consistentes com a natureza, complexidade e riscos das operações, independentemente do porte da instituição. Trata-se da Resolução nº 2.554, de 24/09/1998, que estipulou 31/12/1999 como data limite para as instituições implementarem o sistema de controles internos” (MANZI, 2008a, p. 77).

cumprimento de normas é um conceito raso da função, que predominava até alguns anos. De fato, modernamente, um bom programa de *Compliance* auferir credibilidade à organização para se alinhar com as melhores práticas na condução dos negócios.

O programa de *Compliance*, como definem Sousa Neto e Reis (2015, p. 216) compreende “[...] um processo que deverá ser ajustado às características próprias de cada empresa. Impossível seria criar um modelo único e universalmente melhor que oferecesse soluções padronizadas a realidades práticas tão distintas”.

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) corroboram com a citação anterior mencionado que o programa de *Compliance* é diferente para cada instituição financeira devido aos seguintes aspectos: jurisdição em que a instituição atua; cultura corporativa; mercado de atuação; ambiente regulatório; características e complexidade dos produtos e serviços; tamanho da instituição; recursos utilizados na função de *Compliance*; e metodologias utilizadas.

Para os autores, o programa de *Compliance* deve ter como base a preservação da reputação da instituição, ser sustentável e deve levar em conta as prioridades em termos do gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio. Deve ainda, prosseguem os autores, considerar os riscos de não conformidades com as leis e os regulamentos, bem como o tamanho da instituição, a capilaridade e a conformação de sua estrutura, determinando o tipo de programa de *Compliance* que trará os melhores resultados (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

De acordo com Manzi (2008a, p. 49), o programa de *Compliance* “[...] abrange os tópicos necessários para cobrir a atuação de *Compliance* na instituição, considerando a gestão integrada de riscos conforme objetivos estratégicos definidos”.

A função de *Compliance*, referida por Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) deve ser de facilitadora no desenvolvimento de uma cultura que minimize o risco de descumprimento regulatório e, conseqüentemente, aplicação de sanções que levam ao dano de reputação. Entendem assim os autores que, um programa de *Compliance* deve: (a) promover a economia e a eficiência na entrega de serviços; (b) abranger os riscos emergentes; (c) expandir as responsabilidades de supervisão; e (d) demonstrar e persuadir como fazer corretamente.

Por outro lado, Troklus e Vacca (2013), estabelecem que existem diversas definições de um programa de *Compliance*. Em nível básico, o programa de

Compliance trata de educação, definições, prevenção, identificação, colaboração e aplicação. Os autores aduzem que se trata de um sistema onde indivíduos, processos, políticas e procedimentos são desenvolvidos para assegurar a conformidade com todas as legislações aplicáveis, regulações do setor e contratos privados, estabelecendo o processo de Governança das ações da organização.

Ainda, conforme Troklus e Vacca (2013, p. 10) é notória a importância do componente ético do programa de *Compliance* e a conformidade das pessoas, destacando que “*A compliance program must be a commitment to an ethical way of conducting business and a system for helping individuals to do the right thing*”.²² Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) adicionam que a motivação da agenda do programa de *Compliance* deve se concentrar no risco, sendo este o orientador da alocação de recursos, gastos, e, notadamente na coordenação das rotinas.

De acordo com Endeavor (2015), os principais benefícios oferecidos pelo programa de *Compliance* são: os ganhos de credibilidade por parte dos clientes, investidores, fornecedores, e outros; ferramenta fundamental para as empresas que buscam mercados externos; elevação da eficiência e da qualidade dos produtos fabricados e/ou serviços prestados; melhoria nos níveis de Governança Corporativa; oferece prevenção, pois muitas empresas só implantam a função de *Compliance* quando já foram punidas por algum desvio, postura onerosa para o caixa da empresa.

A seguir é apresentada a estrutura do programa de *Compliance* desenvolvida pelos estudiosos do tema, que serviu de base para o desenvolvimento deste estudo no que se refere ao Programa de *Compliance* do Sicredi.

2.5.1 Estrutura do programa de *Compliance*

Segundo Troklus e Vacca (2013), um programa de *Compliance* deve ser estruturado em sete elementos, são eles: (1) políticas e procedimentos (*standards of conduct/policies and procedures*); (2) estrutura (*Compliance officer and Compliance committee*); (3) educação e treinamento (*education*); (4) monitoramento e auditoria (*monitoring and auditing*); (5) resposta e prevenção (*response and prevention*); (6)

²² Tradução livre do autor (2016): “[...] um programa de *Compliance* deve ser um compromisso com uma maneira ética de conduzir negócios e um sistema para ajudar os indivíduos a fazer a coisa certa”.

reporte e investigação (*reporting and investigating*); e (7) aplicação e disciplina (*enforcement and discipline*); conforme mostrado na Figura 4, e detalhado a seguir.

Figura 4 – Elementos do programa de *Compliance*



Fonte: Adaptado pelo autor de Troklus e Vacca (2013, p. 7-38).

As políticas e os procedimentos são os instrumentos necessários ao programa de *Compliance* construídos pela organização, para estabelecer os parâmetros que conceituam os temas tratados e estabelecem os aspectos básicos, as prevenções e os cuidados necessários na condução dos diversos temas. Dentre as políticas e procedimentos, destaca-se o Código de Ética e Conduta, que demonstra a atitude abrangente da organização em relação aos seus valores, bem assim a ênfase no atendimento ao cabedal normativo, seja ele interno ou externo.

De acordo com Cairrão (2014), as políticas e os procedimentos deverão incluir: os procedimentos de anticorrupção; as regras sobre os brindes e os presentes; as doações; as viagens, o entretenimento e a refeição; a contratação e a utilização de terceiros; dentre outros aspectos.

A estrutura trata da organização e da implantação da própria estrutura física e de pessoal necessária à condução da disciplina como um todo e dos respectivos temas de atuação. Estabelece também a localização da função de *Compliance* e o seu reporte, ou seja, a quem deve se manifestar e de quem receber as orientações.

Idealmente, a estrutura de *Compliance* deve estar ligada aos mais altos níveis da organização, seja ao Conselho de Administração, seja ao seu executivo principal.

A educação e o treinamento tratam da comunicação do programa de *Compliance*, de forma a buscar a sua ampla divulgação e o comprometimento por parte de todos os públicos que interagem com a instituição, sejam internos (totalmente) ou externos (parcialmente).

Caneloro, De Rizzo e Pinho (2015) lembram que os principais temas que devem ser tratados nos treinamentos são: o conceito da função de *Compliance*; a prevenção de lavagem de dinheiro e o combate ao financiamento do terrorismo; a prevenção à fraude; ética; os conflitos de interesses; as barreiras de informação; e as novas regulações.

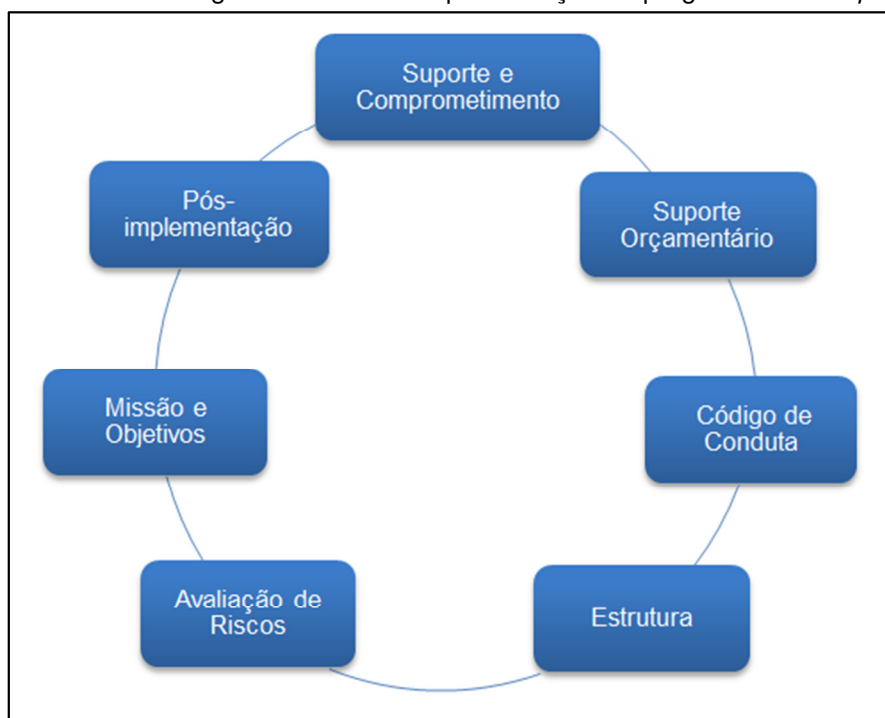
O monitoramento e a auditoria, de forma geral, tratam do acompanhamento do programa de *Compliance*, estabelecendo quais as estruturas necessárias para o controle da implementação e da efetivação do referido programa, no dia-a-dia da organização. Como determinam Caneloro, De Rizzo e Pinho (2015), a sistemática de monitoramento deve ser iniciada com a identificação do arcabouço regulatório aplicável aos negócios da organização e a análise dos riscos a que estão sujeitos, com prioridade na importância das normas ao negócio, sob a responsabilidade do *Compliance Officer*. Com esclarecem os autores, o *Compliance Officer*:

[...] tem o dever de ajustar os comportamentos às normas legais e aos valores da empresa, reduzindo (mas nunca com tanta rigidez que lhe impeça de agir com o princípio isonômico de tratar os desiguais com desigualdade), os espaços de liberdade de atuação de cada funcionário (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015, p. 18).

A resposta e a prevenção dão conta, basicamente, de como são tratadas as questões eventualmente decorrentes da aplicação do programa de *Compliance* e, inclusive, as ações corretivas no sentido da mitigação de novas ocorrências de não conformidades. O reporte e/ou relatórios e a investigação, usualmente, dão conta do tratamento de situações específicas relatadas por envolvidos no programa de *Compliance*, onde as questões pontuais, identificadas a partir do relato de agentes, são investigadas e tratadas. A aplicação e a disciplina, por fim, tratam da implementação efetiva do programa de *Compliance*, traduzindo o mesmo na prática da organização, cuidando para que todos os envolvidos atuem corretamente e propaguem a cultura relativa.

Troklus e Vacca (2013) estabelecem quais os passos que a instituição financeira deve percorrer para a implementação do programa de *Compliance*, ilustradas na Figura 5, que são: suporte e comprometimento (*gain support and commitment*); suporte orçamentário (*establish financial support*); Código de Conduta (*develop a code of conduct*); estrutura (*identify staffing needs*); avaliação de riscos (*conduct internal risk assessment*); missão e objetivos (*develop mission and goals*); e pós-implementação (*next steps after implementation*).

Figura 5 – Passos organizacionais de implementação do programa de *Compliance*



Fonte: Adaptado pelo autor de Troklus e Vacca (2013, p. 39-57).

Para o programa de Compliance, o suporte e o comprometimento são os compromissos necessários a serem obtidos, especialmente pelos altos órgãos de administração envolvidos (conselhos e instâncias executivas). De fato, este patrocínio é determinante, eis que inspirador em toda a cadeia organizacional.

O suporte orçamentário no programa de Compliance trata das condições objetivas para a consecução dos objetivos, pela montagem e manutenção das estruturas necessárias ao desenvolvimento dos temas, sejam representados por pessoas, sejam por equipamentos e, inclusive, por aplicativos computacionais. O Código de Conduta²³, como balizador das atitudes dos colaboradores e pessoas ligadas à instituição, baseado nos valores organizacionais, é o instrumento definidor

²³ Ver detalhamento na seção 2.4.

de como a organização estabelece e concretiza o seu modo de condução dos negócios. Portanto, é o instrumento básico para a implementação do programa de *Compliance*.

A estrutura, como já referido anteriormente²⁴, compreende as pessoas, os equipamentos, as instalações físicas, os aplicativos computacionais e os outros instrumentos necessários ao desenvolvimento das funções e das atividades do programa de *Compliance*.

A avaliação de riscos trata da identificação e do mapeamento de todos os riscos envolvidos na atividade da organização e, portanto, aqueles que interferem nas atividades e resultados da mesma. Esta avaliação, ao identificar os riscos, também perpassa pela definição do que é necessário à mitigação e ao controle dos mesmos, e como isso se processa na organização, servindo como guia principal das atividades do programa de *Compliance* e estabelecendo o seu foco de atuação.

Além dos passos indicados por Troklus e Vacca (2013), o programa de *Compliance* deve estabelecer também a sua missão e os seus objetivos²⁵, no sentido de ter claramente definidos os papéis e as funções que ali constarão e que servirão de guia para o desenvolvimento das atividades do programa de *Compliance*. Por fim, a pós-implementação trata do acompanhamento e das revisões constantes que devem ser realizados no programa de *Compliance*, mantendo-o como instrumento intenso e efetivo na instituição.

Caneloro e Benevides (2013) ressaltam que após a implementação do programa de *Compliance* é preciso monitorá-lo continuamente e avaliá-lo no que se refere ao seu próprio conteúdo. Para as autoras é preciso revisar as políticas e os procedimentos anualmente para garantir que as mesmas estejam em consonância com as leis e os regulamentos e que estejam ajustados com a evolução dos negócios da organização.

O programa de *Compliance*, na concepção de Manzi (2008a) envolve os seguintes tópicos: a conformidade com as leis, as normas e as políticas internas; a participação na aprovação de produtos e os processos ou alteração dos existentes; a reportação dos riscos de *Compliance* para a Alta Administração; a atuação junto às áreas de negócios; a disseminação de altos padrões éticos; a certificação; o

²⁴ Ver detalhamento no item 2.5.1.

²⁵ Ver detalhamento na seção 2.1.

fortalecimento da cultura de controles internos; e o programa de prevenção à lavagem de dinheiro.

Na Figura 6 constam os oito pilares que compõem o ciclo de vida de um programa de *Compliance*, conforme indicação de Cairrão (2014): (1) avaliação de risco; (2) Alta Administração; (3) políticas e controles internos; (4) comunicação e treinamento; (5) monitoramento e auditoria; (6) investigação e reporte (*helpline*); (7) *due diligence* (avaliação prévia à contratação); e (8) revisão periódica do Programa.

Figura 6 – Pilares do programa de *Compliance*



Fonte: Cairrão (2014, p. 17).

No entendimento de Novickis (2014) existem sete pilares para que ocorra a eficácia jurídica de um programa de *Compliance*. O primeiro deles são as políticas de *Compliance* que envolvem o Código de Conduta relacionado ao alinhamento, revisão e adequação; a política de *Compliance* abrangendo a visão, a missão, os valores, a função do *Compliance Officer* e as entregas; e o processo de aprovação das políticas deve ser idêntico às demais.

O segundo pilar compreende o fomento, a gestão e a administração do programa de *Compliance* indicando a existência do *Compliance Officer*, *Buy in*; fomento do programa pela diretoria, e pela diretoria integrando o Comitê; orçamento condizente; e *headcount* (pessoal)/terceirização condizentes.

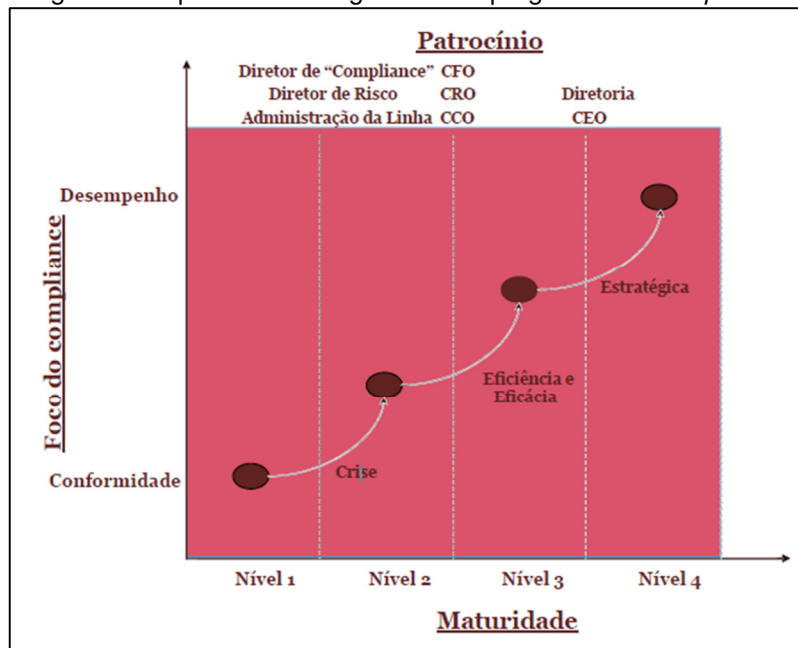
O terceiro pilar está relacionado ao treinamento e à conscientização (colaboradores, fornecedores, clientes e terceiros – *stakeholders*), incluindo a coerência dos conteúdos com os riscos genéricos e estratégicos; o questionário para

a comprovação da eficácia; a lista de presença ou comprovante de submissão; e a avaliação da qualidade dos treinamentos.

O quarto pilar refere-se à estratégia de delegação de poderes que deve ser clara e objetiva; endereçar as responsabilidades; permitir disciplina; e *job description* (descrição de trabalho) com recursos humanos e jurídicos. O quinto pilar refere-se à fiscalização, disciplina e ao incentivo para mitigar os riscos de *Compliance* criando-se um canal de denúncias realmente operante; aplicando as sanções exemplares; materialidade da fiscalização; e atuação/fiscalização com a área de auditoria.

O sexto pilar refere-se ao monitoramento e à auditoria dos riscos de *Compliance* compreendendo as revisões periódicas dos riscos e leis; ferramentas e medição reconhecida/eficaz; e diferenciar os riscos empresariais, jurídicos, e de *Compliance*. O sétimo pilar está relacionado à melhoria contínua do programa com a utilização das ferramentas de Ishikawa, 5W2H (*What* (o que); *Who* (quem); *When* (quando); *Where* (onde); *Why* (por que); *How* (como); e *How Much* (quanto)), Pareto e PDCA (*Plan, Do, Check, Act*); *Key Performance Indicators* (KPI's) e evidência. Na Figura 7 constam os três tipos de abordagem do programa de *Compliance*, conforme Lucena (2011): estratégia; eficiência e eficácia; e crise.

Figura 7 – Tipos de abordagem de um programa de *Compliance*



Fonte: Lucena (2011, p. 31).

Como indicado na Figura 7, existem três tipos de abordagem de um programa de *Compliance* proposto por Lucena (2011). A primeira abordagem está direcionada

para a estratégia e tem sido identificada como uma área em que a empresa poderá obter vantagem estratégica se administrada de maneira proativa, alcançando o equilíbrio desejado entre o desempenho e a conformidade com as suas obrigações.

Os benefícios para o programa de *Compliance* direcionados para a estratégia, conforme Lucena (2011) compreende o maior valor do acionista, obtendo entendimento e acordo das exigências da base de regras correspondentes e de riscos para obter o crescimento e o retorno em um ritmo que reflita o apetite por risco da organização e os seus objetivos de negócios.

A segunda abordagem está direcionada para a eficiência e eficácia envolvendo: os custos de atividades relativas ao *Compliance* continuam a crescer, e os benefícios não são claros; a administração deve demonstrar que os aspectos do negócio são controlados adequadamente; as expectativas do *stakeholder* estão sendo abordadas de maneira *ad hoc* (para isso) com pouca ou nenhuma avaliação do seu impacto para o alcance dos objetivos de negócios; os concorrentes diretos se diferenciaram bem por meio das práticas de *Compliance* não adotadas atualmente pela organização; e as novas leis e/ou mudanças nas regulamentações requerem reavaliação, e, quando solicitado, o realinhamento das práticas de negócios.

Os benefícios para o programa de *Compliance* direcionados para a eficiência e a eficácia, conforme Lucena (2011) são: a otimização de custo em relação às atividades referentes ao *Compliance*; habilidade contínua da administração em demonstrar que o negócio está controlado adequadamente; desenvolvimento de estrutura(s) da administração que permitam a minimização de surpresas para os negócios; melhoria do processo, retirando a duplicação e/ou otimização das atividades de controle; melhor percepção dos *stakeholders* por meio de mais qualidade na gestão dos *stakeholders*; apresentação de relatórios externos; e certeza de respeitabilidade.

A terceira abordagem está direcionada para a crise, como exemplo, Lucena (2011), cita que poderá ocorrer uma violação de *Compliance* que resulte em publicidade adversa para uma organização, o que precisa ser abordado urgentemente pelos seus gestores. Os benefícios para o programa de *Compliance* direcionados para crise, segundo Lucena (2011) são: *Compliance* de obrigações; poucos exemplos de *non-compliance*; menos multas por *non-compliance*; melhorias na reputação do mercado; ambiente de controles internos melhorado; e melhoria no valor do acionista.

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) ressaltam que, existem quatro temas que oferecem a sustentação e a consistência necessárias ao programa de *Compliance*: o comprometimento, a implementação, o monitoramento e a medição e a melhoria contínua. Novickis (2014) complementa indicando que, o desenvolvimento do programa de *Compliance* na prática necessita da implantação de uma área de *Compliance*, conforme estrutura apresentada na Figura 8, composta por: *Compliance* regulatório, treinamento e comunicação; apuração e correção de atos não conformes e melhoria e administração do Programa de *Compliance*.

Figura 8 – Organograma funcional da área de *Compliance*



Fonte: Novickis (2014, p. 41)

Candeloro e Benevides (2013) acrescentam que um programa de *Compliance* nunca está concluído, pois compreende um processo contínuo. Assim, a Alta Administração deverá estabelecer as metas de crescimento combinadas com as necessidades do negócio da empresa, e será preciso incluir outras áreas que mereçam atenção e, também adotar um mecanismo de métricas e de indicadores, com a finalidade de mensurar o desempenho, e quando não atingido tal desempenho, desenvolver planos de ação.

Na concepção de Manzi (2008b), os principais desafios para a implantação do programa de *Compliance* são: monitoramento eficiente baseado em riscos de *Compliance*; trabalho com ênfase na gestão integrada de riscos da instituição; necessidade de sistemas de apoio à função de *Compliance*; e desenvolvimento de um trabalho cada vez mais próximo da área de negócios, sendo que para isso, os profissionais desta área – *Compliance Officer* – estão elevando e muito os seus conhecimentos de negócios e de produtos e serviços.

2.5.2 Governança Corporativa e *Compliance* nas cooperativas de crédito

De acordo com Assunção (2016), o programa de *Compliance* para as cooperativas de crédito é considerado como parte integrante da Governança Corporativa. Como ressaltam Sousa Neto e Reis (2015), a Governança Corporativa é um tema inovador e importante para a gestão das cooperativas do ramo de crédito. Nas palavras de Sena e Lima (2016, p. 8) as:

[...] estruturas de Governança Corporativa em cooperativas de crédito podem auxiliar o compartilhamento do poder e as práticas de controle, haja vista a existência de um processo decisório abrangente, que implica que todos os membros têm o direito de manifestar-se em alguma das instâncias de decisão.

Sousa Neto e Reis (2015, p. 212) acrescentam que, as cooperativas de crédito compreendem o “[...] segmento estratégico pela significativa contribuição no acesso de organizações ao mercado e no desenvolvimento da economia nacional”. Sena e Lima (2016, p. 8) adicionam que a “[...] expansão do cooperativismo de crédito despertou a necessidade de maior organização para que se possa manter a contribuição e participação dos associados”.

Fontes Filho, Coelho e Ventura (2009) ressaltam que para o segmento das cooperativas de crédito, as diretrizes de Boa Governança Corporativa devem contribuir para o equilíbrio dos sistemas externos e internos de controle, no intuito de minimizar os custos e melhorar a efetividade; reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários; assegurar a gestão eficiente e monitorar a atuação dos gestores; promover o alinhamento de interesses dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa; e preservar a equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

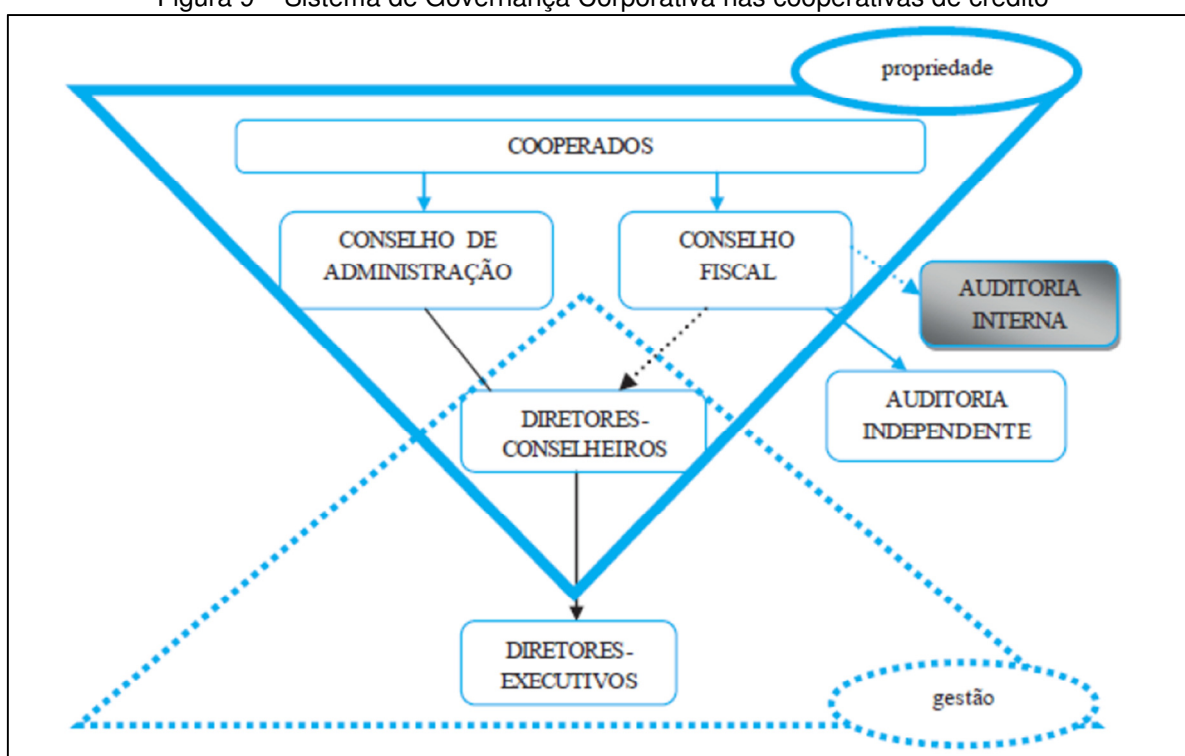
Candeloro, De Rizzo e Pinho (2012, p. 291), esclarecem que a Governança Corporativa “[...] abriga a cultura de *Compliance* em seu raio de abrangência”. Assunção (2016) ressalta que, a Governança Corporativa abrange os tópicos relacionados às necessidades de estar em conformidade (cumprimento) aos padrões básicos de transparência, auditoria, relatórios financeiros, estrutura legal e regulatória e aos princípios saudáveis. Nas palavras de Manzi (2008a, p. 122):

Compliance tornou-se um dos pilares da Governança Corporativa por fortalecer o ambiente de controles internos, o que garante a conformidade

com normativos, leis e políticas internas, gera a legitimidade no mercado e aumenta a transparência, possibilitando a vantagem competitiva e a sustentabilidade da organização.

Conforme Sena e Lima (2016), considerando-se como base o arranjo do sistema de Governança proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)²⁶; e também as imposições legais às cooperativas de crédito, a Figura 9 apresenta os órgãos componentes do sistema dessas cooperativas e a respectiva relação com tais órgãos.

Figura 9 – Sistema de Governança Corporativa nas cooperativas de crédito



Fonte: Sena e Lima (2016, p. 6).

²⁶ “Em 1995 foi fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), por um grupo de 36 pioneiros, com o objetivo de fortalecer a atuação dos conselhos de administração. Em 1999, com a ampliação das questões relativas ao assunto, o nome mudou para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). É hoje uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. Em 1999, o IBCG lançou o Código de Melhores Práticas, ampliado e revisto e hoje em sua quarta edição, publicada em 2009, que traz práticas aplicáveis a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle”. Os elementos que compõem o sistema de Governança Corporativa destacados pelo Código de Melhores Práticas são: propriedade; conselho de administração; gestão; auditoria independente; conselho fiscal; e conduta e conflito de interesses. Os princípios básicos determinados pelo código do IBGC da Boa Governança Corporativa são: transparência; equidade; prestação de contas (*accountability*); e responsabilidade corporativa (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2012, p. 197-202).

Segundo Sena e Lima (2016, p. 8), as boas práticas de Governança são consideradas como um elemento imprescindível no intuito de preservar “[...] a participação igualitária, minimizando os conflitos de agência, gestão eficiente e responsável e, conseqüentemente, a sustentabilidade das cooperativas de crédito”. Conforme Sousa Neto e Reis (2015), no contexto brasileiro, desde a publicação da Resolução do CMN nº 3.859 de 27 de maio de 2010, as cooperativas de crédito estão obrigadas a implantarem a Governança Corporativa em sua gestão, incluindo-se neste contexto a função de *Compliance*. Para Assunção (2016), a função de *Compliance* nas cooperativas de crédito apresentam as seguintes características:

- a) do Conselho de Administração espera-se a integral cooperação com o arcabouço legal e regulatório e o cumprimento literal e do espírito da regulação;
- b) o Conselho de Administração tem a responsabilidade de assegurar que a cooperativa de crédito atenda os princípios internacionais de segurança e de solidez; bem como quaisquer outras normas relevantes direcionadas às instituições financeiras;
- c) as cooperativas de crédito devem ser submetidas às auditorias externas dentro do prazo de noventa dias após o encerramento de cada ano fiscal;
- d) o relacionamento com a auditoria externa deve ser reexaminado frequentemente, devendo ser considerada a mudança do auditor pelo menos a cada três e/ou cinco anos, considerado um processo de escolha competitivo.

Sena e Lima (2016, p. 8) alertam que “[...] não é suficiente apenas desenvolver e divulgar Boas Práticas de Governança, sendo necessário que as mesmas devam ser seguidas, internalizadas e cultivadas”. Na sequência é apresentado a caracterização do Programa de *Compliance* no Sicredi.

2.5.3 Programa de *Compliance* no Sicredi

A construção do Programa de *Compliance* no Sicredi foi finalizada e aprovada em dezembro de 2015. Portanto, está em início de implantação e ocorrendo de forma gradual, sendo que os treinamentos estão em andamento, envolvendo inicialmente os gestores do Sicredi. O Programa de *Compliance* Sicredi é de

responsabilidade da Sicredi Participações S.A. (SicrediPar)²⁷, a qual foi constituída em 10/10/2008 com a finalidade de propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, para oferecer maior transparência na estrutura de governança do Sicredi (SICREDI, 2017).

A Sicredi Participações controla o Banco Cooperativo Sicredi, a Confederação e a Fundação Sicredi. Além disso, é responsável por coordenar a definição dos objetivos estratégicos e econômico-financeiros do Sicredi e pela deliberação de políticas de *Compliance*, ética e auditoria (SICREDI, 2017). A Figura 10 apresenta uma visão geral do Modelo Operacional de *Compliance* (MOC) adotado no Sicredi, contemplando as respectivas atividades, as quais estão sintetizadas na sequência.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no programa de *Compliance* do Sicredi (2016).

As atividades de comunicação, treinamento e conscientização visam assegurar que a Alta Administração e demais colaboradores estejam cientes dos riscos de *Compliance* e qualquer obrigação relevante para sua posição, habilitando-os a gerenciar adequadamente estes riscos e cumprir as exigências regulatórias.

A atividade de *advice* atua como um parceiro de negócios assegurando que a diretoria e demais colaboradores tenham acesso aos serviços profissionais de *advice* em *Compliance* para adequadamente gerenciar os riscos de *Compliance* e

²⁷ Ver detalhamento no Apêndice A.

cumprir as exigências regulatórias. As atividades de supervisão e de monitoramento objetivam revisar os controles de *Compliance* mantidos pelas áreas de negócio para assegurar que tais controles atendam os requerimentos regulatórios.

As atividades de análise e de investigação apresentam como finalidade identificar as tendências relativas aos riscos de *Compliance*, permitindo que a área recomende melhorias a fim de garantir a manutenção do *status* de *Compliance* do Banco Cooperativo Sicredi. Adicionalmente também deve entrar em contato com os reguladores e os órgãos externos e internos sobre as questões de conformidade.

As atividades de *follow up* e *report* compreendem reportar periodicamente os apontamentos, tendências, riscos e correções de *Compliance* aplicados aos processos visando melhorar o ambiente de controle de maneira geral. As atividades de identificação das obrigações regulatórias objetivam capturar e interpretar as regras, os regulamentos e os normativos, sob a ótica dos principais temas de *Compliance*, bem como avaliar os impactos nos produtos, serviços e *stakeholders* do Banco Cooperativo Sicredi, controladas e cooperativas de crédito.

As atividades de identificação e de análise de riscos visam proativamente identificar, testar e avaliar os riscos de *Compliance* dos processos de negócio em linha com o apetite ao risco da organização. As atividades de priorização e de planejamento objetivam assegurar que as ações demandadas pela identificação e análise de riscos sejam priorizadas e documentadas para definir o escopo, o tempo e os recursos necessários para suportar o trabalho diário da área de *Compliance*.

As atividades de políticas e normas buscam desenvolver e manter um conjunto de políticas e normas de *Compliance* em linha com as obrigações regulatórias e tendências globais, habilitando à gestão a efetivamente gerenciar os riscos de *Compliance* relacionados aos seus negócios e/ou entidade. A atividade de implementação objetiva assegurar o *Compliance* do Sistema Sicredi com as normas e as políticas aplicáveis, assessorando as áreas envolvidas para que tenham processos, procedimentos e controles para o atendimento dos normativos internos e requisitos regulatórios, incluindo também a administração dos riscos de *Compliance*.

No Quadro 2 consta uma visão geral por temas do Programa de *Compliance* do Sicredi, os quais foram classificados em: Prevenção e Combate aos Crimes Econômicos Financeiros; Normativos Oficiais e Internos; e Governança de *Compliance*, com os seus respectivos papéis e responsabilidades.

Quadro 2 – Temas do Programa de *Compliance* Sicredi em agosto de 2017

Prevenção e Combate aos Crimes Econômicos Financeiros	
PLD/CFT	Previne o envolvimento do Sistema Sicredi com atividades ilícitas, nos termos previstos em legislação específica, visando proteger sua reputação, e manter a confiança de associados e/ou clientes e da sociedade.
Diligência	Define um conjunto de ações, de acordo com o perfil de cada associado e/ou cliente e parceiro de negócio, que devem ser adotadas para assegurar a validação das respectivas identidades e a atividade, bem como a origem e a constituição do patrimônio e recursos financeiros dos mesmos.
Sanções	Consolida um conjunto de procedimentos visando prevenir que o Sistema não estabeleça ou mantenha qualquer relação de negócio em benefício de pessoas, entidades ou países sancionados.
Anticorrupção	Propõe padrões mínimos de comportamento dos colaboradores e parceiros frente a situações que possam envolver ou caracterizar subornos e corrupção, visando reduzir a exposição do Sistema aos riscos de imagem e de reputação, além de reforçar o compromisso do Sicredi de cooperar, proativamente, com iniciativas nacionais e internacionais de prevenção e combate à corrupção, em todas as suas formas.
Normativos Oficiais e Internos	
Pareceres e Consultoria	Promove a emissão de pareceres de <i>Compliance</i> , em relação à atualização ou a novos Produtos, Serviços, Negócios e Processos, devendo observar sempre a aderência aos normativos oficiais e internos, com foco na prevenção e detecção prévia e mitigação de riscos de conformidade e de imagem. Atua como olhar complementar e não substitutivo do parecer jurídico.
Normativos Internos	Assegura existência de um repositório único de construção, formalização, armazenamento, consulta, divulgação e revisão dos Normativos Internos garantindo a padronização do processo e orientando quanto à correção dos documentos, nos termos da política relativa.
Normativos Externos	Promove a atualização e o acompanhamento dos normativos externos, emitidos por órgãos reguladores, autorreguladores, além da legislação oficial.
Regulações Internacionais	Consolida um conjunto de normativos e procedimentos em razão de acordos entre o governo brasileiro e outras jurisdições visando a troca de informações, entre elas, a identificação e reporte de recursos administrados por cidadãos estrangeiros em qualquer entidade do Sicredi.
Governança de <i>Compliance</i>	
Cultura de <i>Compliance</i>	Disseminar a visão, missão e valores do Sicredi, atuando pela sua efetividade, difundindo a cultura de <i>Compliance</i> , no sentido da permanente busca da conformidade da organização, promovendo, para tanto, orientação, treinamento e educação, além de servir como ponto de apoio a todas as instâncias organizacionais, em relação à disciplina de <i>Compliance</i> .
Normativos de <i>Compliance</i>	Exercer protagonismo na construção dos normativos, Políticas e demais decorrentes, nas disciplinas de responsabilidade da área, tais como: <i>Compliance</i> , Anticorrupção, Sanções e Prevenção à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo, entre outras que forem definidas.
Programa de Melhoria de <i>Compliance</i>	Construir, manter e administrar o respectivo programa, em função das necessidades de aperfeiçoamento da disciplina de <i>Compliance</i> no Sicredi, decorrente da avaliação efetuada pelo Rabobank.
Projetos Estratégicos	Exercer papel atuante na colaboração em projetos estratégicos, como o apoio na construção da nova plataforma tecnológica, NNE e Gestora de Investimentos em observância as normas internas e bases regulatórias.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Programa de *Compliance* do Sicredi (2016).

A Prevenção à Lavagem de Dinheiro (PLD) foi adotada no Sicredi em função de regulação proveniente do BACEN, onde as instituições financeiras devem prevenir o sistema financeiro de ser utilizado para este fim, em conformidade com a Lei nº 9.613/1998²⁸; e a Circular nº 3.461, de 24 de julho de 2009 do BACEN²⁹, que consolidou as regras referentes aos procedimentos para a prevenção e o combate às atividades relacionadas com os crimes previstos na Lei nº 9.613/1998. O Combate ao Financiamento do Terrorismo (CFT) no Sicredi é complemento do tema acima e tratado sempre em conjunto pelo BACEN.

A *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA)³⁰, legislação americana adotada em vários países, inclusive o Brasil, trata do compartilhamento de informações relativas aos cidadãos americanos residentes em outros países³¹. Atualmente em expansão, por intermédio do *Common Reporting Standard* (CRS)³², que versa sobre a extensão do compartilhamento de informações de nacionais residentes em outros países para mais de 109 nacionalidades.

Apresentados os resumos básicos teóricos sobre o programa de *Compliance* e uma visão geral do Programa de *Compliance* Sicredi, na sequência são descritos os Acordos de Basileia, fundamentais para a implantação de um Programa de *Compliance* nas organizações.

2.6 ACORDOS DE BASILEIA E O PROGRAMA DE COMPLIANCE

O Comitê de Basileia tem destacado a importância dos riscos de *Compliance* e de sua função nas instituições financeiras, como explica Manzi (2008a), incluindo-se neste contexto as cooperativas de crédito, mostrando-se, portanto a necessidade de discorrer sobre a origem e a evolução dos Acordos de Basileia. Em conformidade com a Associação Brasileira de Bancos Internacionais – ABBI (2009, p. 9):

²⁸ A Lei nº 9.613/1998: “Dispõe sobre os crimes de ‘lavagem’ ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF), e dá outras providências” (BRASIL, Lei nº 9.613/1998, p. 1).

²⁹ Para maior detalhamento consultar a Circular nº 3.461, de 24 de julho de 2009 do BACEN, disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=circ&ano=2009&numero=3461>>.

³⁰ *Foreign Account Tax Compliance Act*³⁰ (FATCA) traduzido para o português como a Lei de Conformidade Tributária de Contas Estrangeiras.

³¹ Para maior detalhamento consultar: <<https://www.irs.gov/businesses/corporations/foreign-account-tax-compliance-act-fatca>>.

³² Para maior detalhamento consultar: <<http://www.oecd.org/tax/automatic-exchange/common-reporting-standard/>>.

O Comitê de Basileia refere-se à função *Compliance* e não a uma estrutura fixa como uma diretoria ou departamento, por causa das diferenças existentes em função da jurisdição, porte, tipo de instituição e natureza das atividades desenvolvidas. E por meio de princípios, apresentou recomendações sobre as atividades de *Compliance*.

Como esclarecem Santos *et al.* (2009), o Comitê de Basileia foi criado pelos Bancos Centrais dos países pertencentes ao Grupo dos 10, o G10³³, ao final de 1974, com a participação dos representantes dos bancos centrais de cada país do grupo, de autoridades com responsabilidade formal pela supervisão prudencial dos negócios bancários desses mesmos países. Os países deste comitê são: Bélgica, Canadá, França, Alemanha, Itália, Japão, Luxemburgo, Holanda, Espanha, Suécia, Suíça, Reino Unido e Estados Unidos.

Assim, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia elaborou um conjunto de normas e critérios com a finalidade de preservar a solvência das atividades das instituições financeiras e para minimizar os riscos assumidos, ao que foi denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*; traduzido para o português como Convergência Internacional de Medidas de Capital e Padrões de Capital, ou mais conhecido comumente como ‘Acordo de Basileia’ (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015). No Quadro 3 consta a evolução da regulamentação dos Acordos de Basileia, no período entre os anos de 1974 a 2010.

Quadro 3 – Evolução histórica da regulamentação dos Acordos de Basileia

(continua)	
Período	Descrição
1974	Criação do Comitê de Basileia para a supervisão bancária.
1988	Introdução ao sistema de mensuração de capital comumente conhecido como Acordo de Basileia em sua primeira versão (Acordo de Basileia I).
1996	Inclusão da emenda para o risco de mercado.
1997	Publicação de ‘ <i>Core Principles for Effective Banking Supervision</i> ’ (Princípios Fundamentais para uma Supervisão Bancária Eficaz), para o fortalecimento das práticas de supervisão.

³³ Grupo dos Dez (G10): “O G10 nasceu em 1962 de uma reunião convocada pelos EUA para aumentar os recursos disponíveis do FMI por meio do Acordo Geral sobre Empréstimos (GAB). Os nove signatários do Acordo comprometeram-se a aportar um mínimo de US\$ 100 milhões, soma suficientemente alta para eliminar a maioria dos países, à exceção dos principais países industrializados, como se pretendia. O grupo tornou-se G10 em 1964, quando o Japão ingressou como membro. Em 1983, a Suíça, tornou-se o último país do grupo, mas o nome ficou inalterado. O G10 foi um importante foro de encontros ministeriais nos anos 60, mas a partir da década seguinte foi perdendo importância a favor de grupos ainda menores dos principais países industrializados. Contudo, o G10 continua sendo um espaço significativo para reuniões de funcionários, em particular as consultas mensais entre os governadores dos bancos centrais dos países do G10, na Basileia” (ROBERTS, 2000, p. 121).

(conclusão)	
Período	Descrição
1999	Elaboração do documento ' <i>Core Principles Methodology</i> ' (Metodologia de Princípios Básicos), para facilitar e avaliar a implantação dos princípios de supervisão.
2004	Publicação do documento ' <i>International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A Revised Framework</i> ' (Convergência Internacional de Medidas de Capital e Padrões de Capital: Uma Estrutura Revisada), ou Acordo de Basileia II.
2006	Revisão dos princípios e da metodologia para a adoção de práticas robustas de supervisão. Versão completa do Acordo de Basileia II.
2010	Acordo de Basileia III

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Escrivão (2011, p. 9).

No entendimento de Pinheiro, Savóia e Securato (2014, p. 3) “O princípio básico do Acordo de Basileia consiste na compatibilização do capital da instituição com os riscos incorridos”. Nos itens a seguir são detalhados os Acordos de Basileia I, II e III apresentando as suas origens e as principais características.

2.6.1 Acordo de Basileia I

O Acordo de Basileia I foi definido no ano de 1988, com a finalidade de padronizar as normas referentes à solidez do sistema financeiro mundial determinando as exigências mínimas de capital, para prevenir os riscos de crédito assumidos pelas instituições financeiras. Foi definido o limite mínimo exigido de 8% na relação entre o patrimônio líquido/ativo ponderado pelo risco das instituições financeiras até o final de 1992 (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

No Brasil, o BACEN foi conservador e determinou 11%, o que conferiu maior proteção para que as instituições financeiras se ajustassem às mudanças da conjuntura mundial (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015). Em síntese, como indicam Pinheiro, Savóia e Securato (2014), o Acordo de Basileia I introduziu o conceito de Ativos Ponderados pelo Risco (APR)³⁴ que, multiplicado por um fator de risco de 8%, definiu o capital regulatório da instituição financeira, e também foram

³⁴ “O conceito de APR consiste na soma ponderada dos ativos das instituições, de acordo com seu nível de risco. De forma geral, foram estabelecidos quatro fatores de ponderação: 0% para títulos públicos emitidos pelos governos centrais ou haveres dos bancos junto aos governos; 20% para valores em compensação; 50% para ativos interbancários e créditos garantidos por hipotecas; e 100% para os demais créditos” (PINHEIRO; SAVÓIA; SECURATO, 2014, p. 3).

inseridos os conceitos de Capital Nível 1 ou *Tier 1*³⁵ e Capital Nível 2 ou *Tier 2*³⁶, e a relação entre o Capital Total e APR foi denominado como Índice de Basileia.

O Acordo de Basileia I, como explica Costa (2005), foi ineficiente quando considerado os grandes bancos internacionais, pois operavam instrumentos complexos e mensuravam os riscos diversamente do capital regulatório, diminuindo o significado e a utilidade do último.

Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015) ressaltam que as medidas estipuladas no Acordo de Basileia I foram implantadas gradualmente pelas autoridades monetárias de vários países, mas não foram suficientes, pois não evitou as inúmeras falências de instituições financeiras na década de 1990. Na visão de Santos *et al.* (2009, p. 6), o Acordo de Basileia I apresentou deficiências, dentre elas estavam “[...] a baixa sensibilidade ao risco e a desconsideração de mitigadores de risco, além da centralização quase que exclusiva no risco de crédito”.

Assim sendo, no ano de 1999 foi proposta pelo Comitê de Basileia a realização de uma revisão para a adequação do capital de risco estabelecido pelo modelo, o que ofereceu margem para o segundo acordo – Acordo de Basileia II –, como detalhado na sequência.

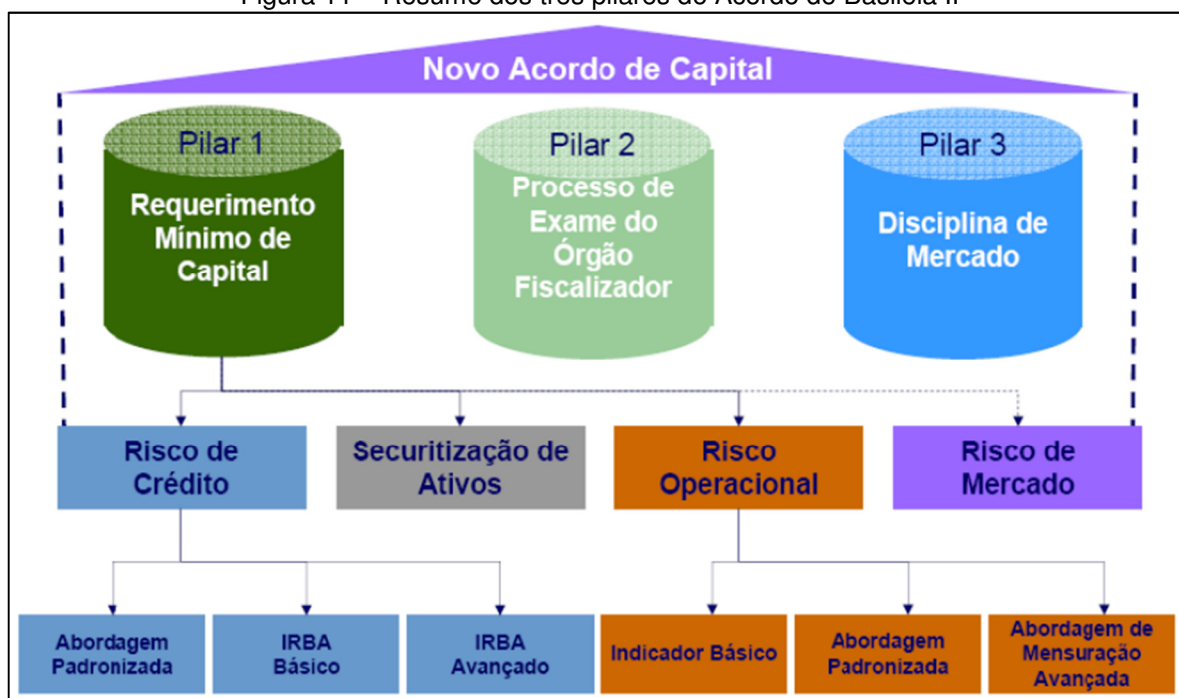
2.6.2 Acordo de Basileia II

O Acordo de Basileia II aconteceu no ano de 2004, no intuito de minimizar os problemas que resultaram da padronização imposta por regras gerais, e reconhecer a possibilidade de as instituições financeiras adotarem modelos mais adequados ao seu perfil de risco (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015). O referido Acordo foi apoiado por três pilares: requerimento mínimo de capital; processo de exame do órgão fiscalizador; e disciplina de mercado como indicado na Figura 11.

³⁵ “O *Tier 1* é constituído por ações ordinárias, por reservas divulgadas, e por ações preferenciais, desde que estas últimas não sejam resgatáveis e não haja a cumulatividade de dividendos. Pelo menos 50% do *Tier 1* deve ser constituído por ações” (PINHEIRO; SAVÓIA; SECURATO, 2014, p. 3).

³⁶ “O *Tier 2* constitui o capital que pode absorver as perdas antes que os depositantes percam todo o dinheiro e está limitado a 100% de *Tier 1*. É constituído por reservas de reavaliação, por reservas não divulgadas, provisões para perdas futuras não identificadas e por instrumentos que, devido às suas características, classificam-se como um ‘quase capital’” (PINHEIRO; SAVÓIA; SECURATO, 2014, p. 3).

Figura 11 – Resumo dos três pilares do Acordo de Basileia II



Fonte: Santos *et al.* (2009, p. 7).

Como indicado na Figura 11, o 'Pilar 1' estabeleceu o requerimento mínimo de capital que as instituições financeiras deveriam manter para fazer frente aos riscos de crédito, de mercado e operacional (SANTOS *et al.*, 2009).

O 'Pilar 2' compreendeu o processo de revisão da supervisão, com a finalidade de garantir que as instituições financeiras apresentassem sólidos processos internos, estabelecidos de maneira a aferir a adequação de seu capital, baseada em uma avaliação completa de seus riscos. Acrescentando-se a finalidade de promover uma maior aproximação das áreas de risco dessas instituições com os supervisores, de forma a garantir que as exigências do 'Pilar 1' fossem atendidas em bases permanentes (SANTOS *et al.*, 2009).

Por sua vez, o 'Pilar 3' que consistiu na disciplina de mercado apresentou a finalidade de propiciar uma maior transparência aos agentes de mercado sobre os riscos incorridos pelas instituições financeiras, e também informar os níveis desses riscos e como o seu gerenciamento seria realizado em tais instituições. Portanto, constituiu-se como um meio adicional para reforçar a segurança e a solidez dos sistemas financeiros, complementando os Pilares 1 e 2, por meio da obrigatoriedade de divulgações periódicas das informações (SANTOS *et al.*, 2009).

Desse modo, no Acordo de Basileia II foi acrescentada a adoção de boas práticas de gerenciamento de riscos pelas instituições financeiras para a verificação

dos reguladores, e também para haver maior transparência de tais instituições, seguida pela melhor comunicação das informações com o mercado financeiro em que atuam (CANDELORO; DE RIZZO; PINHO, 2015).

Na concepção de Costa (2005), o Acordo de Basileia II apresentou basicamente três inovações: o acréscimo ao padrão quantitativo atual de dois novos pilares qualitativos, reduzindo a ênfase quantitativa e fornecendo uma estrutura mais equilibrada; permitiu às instituições financeiras com práticas de administração de riscos mais avançadas que empreguem os seus modelos internos; e permitiu às instituições financeiras classificar os seus créditos utilizando os *ratings* fornecidos por agências classificadoras de risco.

Em síntese, conforme Manzi (2008a), o Acordo de Basileia II enfatizou os riscos: operacional, de crédito e de mercado. Leite e Reis (2013, p. 162) complementam afirmando que:

Enquanto Basileia I enfatizava o nivelamento das condições de concorrência entre bancos internacionalmente ativos, Basileia II trata de riscos bancários, o que implica uma análise mais idiossincrática, observando o conjunto de riscos a que cada instituição está sujeita.

Como esclarecem Pinheiro, Savóia e Securato (2014), o Acordo de Basileia II gerou modificações qualitativas no que diz respeito ao conceito de APR, vinculando o *rating* ao fator de ponderação e facultando às instituições financeiras a criação de modelos internos, ou *Internal Rating-Based Approach* (IRB).

Além disso, foram adicionadas outras mudanças na composição do capital regulatório: do *Tier 1* foram deduzidos os ativos intangíveis e houve elevação do capital proveniente de exposições em operações de securitização e, concomitantemente, do *Tier 1* e *Tier 2*, foram deduzidas partes iguais do investimento em subsidiárias financeiras e/ou bancárias não consolidadas e os investimentos em outras instituições financeiras (PINHEIRO; SAVÓIA; SECURATO, 2014).

No entanto, como esclarecem Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), o Acordo de Basileia II não conseguiu impedir os desempenhos arriscados das instituições financeiras, no período de 2008 a 2009. Tal situação desencadeou na crise do sistema financeiro mundial, o que desencadeou o surgimento do Acordo de Basileia III, no ano de 2010, como descrito na sequência.

2.6.3 Acordo de Basileia III

No mês de novembro de 2010, em Seul, os países do grupo das vinte maiores economias do mundo (G20³⁷) decidiram pela reforma do sistema bancário e das suas maiores instituições de crédito, sendo indicadas como as principais responsáveis pela crise financeira de 2008, ao que se denominou de Acordo de Basileia III (LEITE; REIS. 2013).

O referido Acordo foi implantado de forma gradual a partir do ano de 2013, determinando o aumento das exigências de capital das instituições financeiras, visando notadamente, a melhora na qualidade, no intuito de ampliar a capacidade dessas instituições em absorverem as perdas e para resistirem aos apertos de liquidez (CANDELOORO; DE RIZZO; PINHO, 2015). Na concepção de Leite e Reis (2013), as principais modificações inseridas pelo Acordo de Basileia III foram: o aumento das exigências de capital das instituições financeiras; a inserção de dois colchões de capital (Capital de Conservação e Capital Contra Cíclico); e a introdução de padrões de liquidez e de alavancagem máxima global.

Ainda conforme Leite e Reis (2013, p. 159), o Acordo de Basileia III “[...] não se constitui em um novo acordo”. Para os autores, o referido Acordo compreende “[...] um conjunto de propostas de emenda ao acordo anterior, modificando as medidas que foram julgadas insuficientes, tanto para controlar a instabilidade dos mercados financeiros, quanto para evitar a ocorrência de crises mais graves”.

De acordo com Pinheiro, Savóia e Securato (2014), no Acordo de Basileia III foram introduzidas importantes mudanças, notadamente em relação às definições de capital, com destaque a uma nova estrutura de capital, que priorizou o capital de melhor qualidade e estabeleceu restrições aos instrumentos de capital de menor

³⁷ “Criado em resposta às crises financeiras do final dos anos 90, o G-20 reflete mais adequadamente a diversidade de interesses das economias industrializadas e emergentes, possuindo assim maior representatividade e legitimidade. O Grupo conta com a participação de Chefes de Estado, Ministros de Finanças e Presidentes de Bancos Centrais de 19 países: África do Sul, Alemanha, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Brasil, Canadá, China, Coreia do Sul, Estados Unidos, França, Índia, Indonésia, Itália, Japão, México, Reino Unido, Rússia e Turquia. A União Europeia também faz parte do Grupo, representada pela presidência rotativa do Conselho da União Europeia e pelo Banco Central Europeu. Ainda, para garantir o trabalho simultâneo com instituições internacionais, o Diretor-Gerente do Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Presidente do Banco Mundial também participam das reuniões. Desde o advento da última crise, o G-20 passou também a trabalhar em iniciativas diversas com outros organismos, países convidados e fóruns internacionais, como o BIS, *Federal Security Service* (FSB), OCDE, dentre outros. Ainda, a ocasião trouxe a separação da pauta do G-20 em duas trilhas: financeira, a cargo dos ministérios das finanças e bancos centrais dos países-membros; e de desenvolvimento, sob a responsabilidade dos ministérios de relações exteriores” (BACEN, 2017, p. 1).

qualidade; definiu também os ajustes prudenciais ao capital da instituição; inseriu o conceito de *Capital Conservation Buffer*, ou Capital Adicional para fazer frente às possíveis perdas; e o conceito de *Countercyclical Buffer*, ou Capital Contra Cíclico.

Assim sendo, conforme Pinheiro, Savóia e Securato (2014), diferentemente dos Acordos I e II, que sintetizavam a estrutura de capital da instituição financeira, a *Tier 1* e *Tier 2*, o Acordo de Basileia III foi considerado como mais rigoroso e passou a consistir na soma dos elementos mostrados no Quadro 4.

Quadro 4 – Elementos do Acordo de Basileia III

Elementos da Estrutura do Capital	Descrição
<i>Tier 1</i> , ou Capital Nível 1	Requerimento de 6% de APR, sendo composto por: <i>Common Equity</i> , ou Capital Principal ³⁸ , conforme Resolução CMN nº 4.192/2013, (maior ou igual a 4,5% de APR); e <i>Additional Tier 1</i> , ou Capital Complementar ³⁹ conforme a mesma resolução.
<i>Tier 2</i> , ou Capital Nível 2 ⁴⁰	Soma de <i>Tier 2</i> e <i>Tier 1</i> deve ser, no mínimo, 8% de APR, foi previsto também a inclusão do capital regulatório da instituição.
Capital de Conservação ou <i>Capital Conservation Buffer</i>	Consiste em um ‘colchão’ extra de capital para as possíveis perdas, propiciando à instituição financeira que ultrapassar esse limite a continuidade de suas operações. Desse modo, a instituição financeira será obrigada a interromper o pagamento de dividendos, até a recomposição do capital; e o Capital de Conservação requer 2,5% de APR adicionais de Capital Principal.
Capital Contra Cíclico ou <i>Capital Countercyclical</i>	Finalidade de avaliar a estabilidade financeira da economia e sua utilização confere graus de liberdade aos bancos centrais; e fora dos tempos de crise, é criado um ‘colchão’ (<i>buffer</i> = amortecedor) de capital para fazer frente às perdas em possíveis crises; e nos tempos de crise, a autoridade monetária poderá aboli-lo para evitar uma recessão. O Capital Contra Cíclico requer 2,5% de APR adicionais de Capital Principal.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pinheiro, Savóia e Securato (2014).

³⁸ Capital Principal: “[...] é composto por ações ordinárias, reservas de lucro e outras reservas” (PINHEIRO; SAVÓIA; SECURATO, 2014, p. 4).

³⁹ Capital Complementar: “[...] é composto por instrumentos com características de perpetuidade, subordinados a todos os demais instrumentos, à exceção das ações ordinárias, resgatáveis apenas por iniciativa do credor e com autorização dos bancos centrais” (PINHEIRO; SAVÓIA; SECURATO, 2014, p. 4).

⁴⁰ “O Capital Nível 2 é composto por instrumentos de dívida com prazo mínimo de 5 anos, subordinados a todos os passivos da instituição, exceto aos do *Tier 1*; não poderão ter gatilhos de liquidação antecipada, exceto no caso de falência da instituição; e poderão ser resgatados por iniciativa do emissor, respeitado o prazo mínimo de 5 anos, e desde que sejam substituídos por instrumentos de melhor qualidade, sob o ponto de vista de capital regulatório” (PINHEIRO; SAVÓIA; SECURATO, 2014, p. 4).

Na Tabela 1 constam os requerimentos mínimos de capital estabelecidos no Acordo de Basileia III, conforme Pinheiro, Savóia e Securato (2014).

Tabela 1 – Requerimentos mínimos de capital estabelecidos no Acordo de Basileia III

Ano de entrada em vigor	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital Principal	3,50%	4,00%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%	4,50%
<i>Tier 1</i>	4,50%	5,50%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
<i>Tier 1 + Tier 2</i>	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%	8,00%
Capital de Conservação	-	-	-	0,625%	1,25%	1,875%	2,5%
Capital Contra Cíclico	-	-	-	0,625%	1,25%	1,875%	2,5%
<i>Tier 1 + Tier 2 + buffers</i>	8,00%	8,00%	8,00%	9,25%	10,50%	11,75%	13%
Ajustes prudenciais	-	20%	40%	60%	80%	100%	100%

Fonte: Pinheiro, Savóia e Securato (2014, p. 4).

Como se verifica na Tabela 1 fica evidente que, com o Acordo de Basileia III, passou a ser exigido das instituições financeiras, um volume maior de capital e de melhor qualidade. Pois, se antes o capital regulatório era atendido pelo somatório de *Tier 1* e *Tier 2*, no Acordo de Basileia III foram estabelecidos requerimentos para o Capital Principal, bem como para o Capital Nível 1 e para o somatório de *Tier 1* e *Tier 2*, e Capital de Conservação e o Capital Contra Cíclico representam um ônus adicional para as instituições financeiras.

Na Tabela 2 estão apresentadas as regras dos Acordos de Basileia II e III no contexto brasileiro, conforme Schardong (2013), considerando-se o Capital Principal, os itens do Capital Nível I e os Requerimentos de Capital, com os respectivos percentuais.

Tabela 2 – Regras dos Acordos de Basileia II e III

Regras	Basileia II		Brasil Basileia III*
	Acordo de Basileia	Brasil	
Capital Principal	2%	4,6%	7% - 9,5%
Itens do Capital Nível I	4%	5,5%	8,5% – 11%
Requerimentos de Capital	8%	11%	10,5% - 13%

Fonte: Schardong (2013, p. 10)

Nota: *Entrou em vigor a partir de out./2013 a ser implantado gradativamente até 2019.

O Quadro 5 demonstra uma síntese das principais características dos Acordos de Basileia I, II e III desenvolvidas por Sousa Júnior (2014).

Quadro 5 – Síntese dos Acordos de Basileia

Basileia I	Basileia II	Basileia III
Assinado em 1988.	Divulgação em 2004.	Criado em 2010 em resposta à crise econômica mundial de 2007/2008.
Exigências de capital.	<u>Três Pilares:</u> 1. Requisitos de capital; 2. Supervisão e regulação; 3. Disciplina de mercado.	Maiores exigências e qualidade de capital.
Igualar as condições de competição.	As instituições financeiras passaram a mensurar os seus riscos.	Colchões (<i>buffer</i>) de proteção do capital. Índice de Cobertura de Liquidez (LCR ¹) Índice de Alavancagem (NSFR ²).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sousa Júnior (2014, p. 4); Ventura (2014, p. 7-10).

Nota: 1. LCR: *Liquidity Coverage Ratio* (Taxa de Cobertura de Liquidez).

2. NSFR: *Net Stable Funding Ratio* (Taxa de Financiamento Líquido Estável).

O Quadro 6 apresenta as principais regras adotadas pelo BACEN⁴¹ para atender aos requisitos definidos nos Acordos de Basileia I, II e III, conforme indicação de Ventura (2014).

Quadro 6 – Regras brasileiras e os Acordos de Basileia

Basileia I	Basileia II	Basileia III
Resolução do BACEN nº 2.099/1994.	Resolução CMN nº 3.490/2007, PRE. Resoluções CMN nº 3.444/2007 e nº 3.480/2007, apresentando a reformulação da metodologia do cálculo do PR ⁽¹⁾ e sobre a Gestão de Risco operacional, respectivamente.	Resolução CMN nº 4.192, apresenta a metodologia de cálculo do PR. Resolução CMN nº 4.193, apuração dos requerimentos mínimos de capital sob a forma de PR, de Nível I e de Capital Principal, e instituiu o adicional de Capital Principal. Resolução CMN nº 4.194 estabeleceu a possibilidade de as cooperativas de crédito apurarem os requerimentos de capital de forma simplificada. Resolução CMN nº 4.195, divulgou a nova base de apuração consolidada do PR e dos requerimentos de capital para as instituições integrantes de grupos financeiros. Foram publicadas mais de 15 circulares.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sousa Júnior (2014, p. 4); Ventura (2014, p. 7-10).

Nota: (1) PR: Patrimônio de Referência.

⁴¹ Para maior detalhamento consultar: BACEN. Recomendações de Basileia. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/fis/supervisao/basileia.asp>>.

2.6.3.1 Acordo de Basileia III e as cooperativas de crédito

Segundo a Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa – CNAC (2013), o BACEN divulgou em março de 2013 um conjunto de normas que trata sobre o Acordo de Basileia III, sendo que três das Resoluções se aplicam diretamente às cooperativas de crédito, como indicado no Quadro 6, a saber.

A Resolução CMN nº 4.192 que dispôs sobre a metodologia para a apuração do Patrimônio de Referência (PR); a Resolução CMN nº 4.193 dispôs sobre a apuração dos requerimentos mínimos de PR, de Nível I e de Capital Principal e instituiu o Adicional de Capital Principal; e a Resolução CMN nº 4.194 dispôs sobre a metodologia facultativa para a apuração dos requerimentos mínimos de PR, de Nível I e de Capital Principal para as cooperativas de crédito que optarem pela apuração do montante dos ativos ponderados pelo risco na forma simplificada (RWARPS) e instituiu o Adicional de Capital Principal para essas cooperativas.

Ainda conforme a CNAC (2013), a Resolução nº 4.193/2013 pode ainda ser aplicada às cooperativas de crédito que inicialmente optarem pelo modelo simplificado, quando determinado pelo BACEN em atendimento à prerrogativa do § 1º do art. 2º da Resolução nº 4.194/2013.

Conforme a ANBIMA (2016), a complexidade do Acordo de Basileia III tornou a aplicação às instituições financeiras de menor porte, bem como as que possuam um escopo simples de atuação, uma tarefa difícil e complexa. Desse modo, a partir do reconhecimento desta circunstância, o BACEN facultou às cooperativas de crédito a utilização de uma metodologia simplificada para a apuração dos Ativos Ponderados pelo Risco, diminuindo o custo regulatório para tais instituições, sem, entretanto, abrir mão de requerimentos de capital que garantam sua resiliência.

A metodologia simplificada para as cooperativas de crédito foi estabelecida pelo BACEN por meio da Resolução nº 4.194/2013, denominada de Regime Prudencial Simplificado (RPS). Conforme o BACEN (2010, p. 7), o regime prudencial é definido como o:

Conjunto de exigências regulamentares destinado a assegurar a solidez financeira de uma instituição, o adequado gerenciamento de seus riscos, incluindo a mitigação do risco oferecido a depositantes e a terceiros, e a necessária transparência ao ente supervisor.

O Regime Prudencial Simplificado apresenta as seguintes características: estabelecimento de um valor fixo para o adicional de Capital Principal (2,5%); e a simplificação do cálculo do ativo ponderado pelo risco total (RWARPS), ao considerar apenas a exposição ao risco de crédito nessa conta, desobrigando, portanto, as cooperativas de crédito de proceder aos cálculos referentes ao risco de mercado e operacional (conforme as Cartas Circulares nº 3.642/2013 e nº 3.643/2013, e a Carta Circular nº 3.697/2015) (ANBIMA, 2016).

Por sua vez, a cooperativa de crédito que optar pelo RPS, entretanto, deverá atender a alguns critérios, tais como: manter o ativo total inferior a R\$ 100 milhões (para as cooperativas centrais de crédito); não estarem expostas aos ativos financeiros que impliquem em risco de mercado; não apresentar operações de empréstimo de ativos; ausência de determinadas operações compromissadas; e aplicação em fundos de investimento limitada a fundos de curto prazo, renda fixa ou referenciado DI, dentre outras características (ANBIMA, 2016).

Ao finalizar a revisão teórica sobre o tema em estudo, no próximo capítulo são definidos os procedimentos metodológicos que foram adotados para a aplicação das pesquisas quantitativa e qualitativa e para o desenvolvimento desta Dissertação de Mestrado como um todo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos envolvendo o delineamento da pesquisa; a delimitação do objeto de estudo, a população e a definição da amostra; a determinação das técnicas de coleta de dados; e as técnicas de análise de dados utilizadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada neste estudo quanto aos objetivos se apresenta como uma pesquisa exploratória. Conforme Gil (2002) e Silveira e Córdova (2010), a pesquisa exploratória abrange o levantamento bibliográfico; as entrevistas com pessoas que apresentem experiências práticas com o problema pesquisado; e a análise de exemplos que possam estimular a compreensão.

O estudo quanto à abordagem se caracterizou como uma pesquisa quantitativa na primeira fase; e para a segunda fase foi utilizada a abordagem qualitativa. Para este estudo, quanto aos procedimentos foi utilizada a pesquisa bibliográfica mediante consulta em livros; artigos científicos obtidos em bases oficiais de pesquisa relacionados ao tema de *Compliance*; impressos diversos que oferecessem as informações do Sicredi; e em revistas que abordassem o tema de *Compliance*.

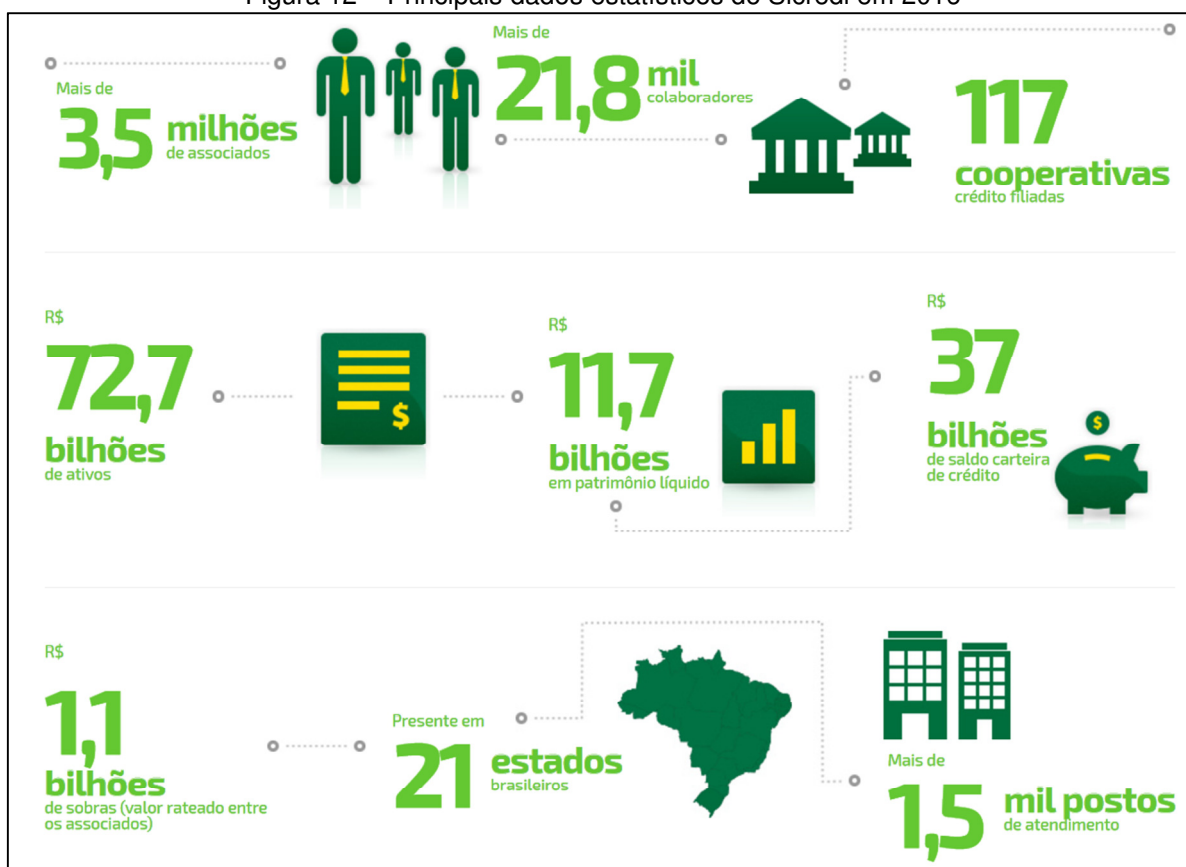
O estudo também contou, quanto aos procedimentos, com a utilização do método de estudo de caso, que segundo Gil (2002, p. 54) “[...] consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. A utilização do método de estudo de caso teve por finalidade obter as informações do Sicredi, para identificar a validação e a aderência dos pesquisados ao Programa de *Compliance* no Sicredi, verificando também as oportunidades de melhoria aplicáveis à implementação prática do mesmo.

3.2 DELIMITAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO, POPULAÇÃO E AMOSTRA

O objeto de estudo é o Sicredi que consiste em uma instituição financeira cooperativa com a finalidade de promover o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades onde atua.

O Sicredi é um sistema composto de diversas instituições, como detalhado no Apêndice A, desde as cooperativas de crédito, até as instituições integrantes do Centro Administrativo, passando pelas Centrais Sicredi, sendo que para este estudo, foram coletados e/ou utilizados dados das referidas entidades. Na Figura 12 são apresentados os principais dados estatísticos do Sicredi, referentes ao fechamento do ano de 2016.

Figura 12 – Principais dados estatísticos do Sicredi em 2016



Fonte: Sicredi (2017)

A população pesquisada, neste estudo, compreende: as pessoas que atuam no Centro Administrativo do Sicredi; os responsáveis pelos processos de controle nas Centrais Sicredi que ocupam os cargos de diretores de supervisão; e os colaboradores dos cargos de diretores de operações vinculados às Cooperativas de Crédito selecionadas para este estudo.

Para facilitar o desenvolvimento do estudo, a pesquisa foi dividida em duas fases. Na primeira fase com abordagem quantitativa foram selecionados 50 diretores de operações das Cooperativas de Crédito, para a aplicação de um questionário com questões fechadas, mediante utilização da Escala Likert.

O Sicredi é composto atualmente por 117 Cooperativas de Crédito filiadas e distribuídas em todo o território nacional, como identificado na Figura 12, as quais compreendem o principal elo com os associados e são as instâncias decisórias primárias do Sistema Sicredi. Para este estudo optou-se em selecionar 50 Cooperativas de Crédito. Salienta-se que não foram consideradas para esta pesquisa as 25 Cooperativas de Crédito que estão vinculadas à nova Central, no caso a Central Norte/Nordeste, pois estão em processo de integração com o Sistema Sicredi em termos práticos e operacionais e, portanto não podem ser consideradas para fins do Programa de *Compliance*.

A seleção de 50 Cooperativas de Crédito deu-se baseada no conhecimento do pesquisador em relação à ausência de diversos diretores das cooperativas de crédito, envolvidos em programas de estudos que demandavam seu afastamento, coincidindo com as datas de aplicação da pesquisa com abordagem quantitativa. Ainda, esta amostra representa mais da metade da população (ou 54,35% do total da população de 92 cooperativas de crédito selecionadas para o estudo), portanto, entendida como suficiente para a devida validação da pesquisa quantitativa.

Na segunda fase da pesquisa, que apresentou uma abordagem qualitativa, e utilização do instrumento de entrevista estruturada em profundidade, foi selecionado o seguinte público-alvo:

- a) três pessoas chave no Centro Administrativo Sicredi (CAS) que são integrantes do Banco Cooperativo Sicredi S/A, e responsáveis pelas disciplinas congêneres de controles internos, riscos e jurídico;
- b) cinco pessoas que são as responsáveis pelos processos de controle nas Centrais Sicredi, ocupando os cargos de diretores de supervisão;
- c) adicionalmente, foram escolhidos até quatro colaboradores ocupantes dos cargos de diretores de operações, que estão vinculados às Cooperativas de Crédito.

A amostra é definida por Marconi e Lakatos (2010, p. 206) como “[...] uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”.

Como verificado, a amostra selecionada para este estudo foi composta por: 50 diretores de operações das Cooperativas de Crédito pertencentes ao Sicredi na primeira fase da pesquisa com abordagem quantitativa; e uma amostra total de 12 participantes para a segunda fase da pesquisa com abordagem qualitativa.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para este estudo foram utilizadas duas técnicas para realizar a coleta de dados. Na primeira fase da pesquisa com abordagem quantitativa foram aplicados os questionários conforme modelo que se encontra no Apêndice B, para 50 diretores de operações selecionados das Cooperativas de Crédito pertencentes ao Sicredi, os quais foram aplicados no mês de agosto de 2017, com a utilização da Escala Likert, apresentando cinco pontos, como identificado na Figura 13.

Figura 13 – Escala Likert com cinco pontos

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

Fonte: Elaborada pelo autor com base em Klein *et al.* (2015).

Conforme Gerhardt *et al.* (2010) e Marconi e Lakatos (2010), o questionário compreende um instrumento de coleta de dados que se constitui de uma série ordenada de perguntas a serem respondidas por escrito pelo pesquisado, e sem a interferência e/ou a presença do pesquisador. Como esclarece Klein *et al.* (2015, p. 71), a Escala Likert “[...] representa níveis de concordância ou de discordância do respondente com relação às afirmações acerca de um assunto”. Lima *et al.* (2012) acrescentam que o método da Escala Likert:

[...] é um método popular porque, além de ser confiável, é simples de construir e permite obter informações sobre o nível dos sentimentos dos respondentes, dando-lhes mais liberdade para responderem, já que não precisam se restringir ao simples concordo/discordo, usado em algumas escalas.

Para a elaboração das perguntas do questionário foram considerados os temas propostos por Candeloro, De Rizzo e Pinho (2015), os quais oferecem sustentação e consistência necessárias ao Programa de *Compliance*, a saber:

- a) Bloco I: comprometimento: questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6;
- b) Bloco II: implementação: questões 7, 8, 9, 10 e 11;
- c) Bloco III: monitoramento e medição: questões 12 e 13;

d) Bloco IV: melhoria contínua: questão 14.

Para realizar a aplicação da primeira fase da pesquisa com abordagem quantitativa foi utilizada a ferramenta do *Google Docs* para desenvolver o formulário com as respectivas questões fechadas conforme as categorias definidas nos Blocos I ao IV. Em seguida foi direcionado o formulário automaticamente ao *e-mail* do pesquisado oferecendo praticidade para o preenchimento do questionário, facilitando também o recebimento das respostas e a compilação dos resultados.

A primeira fase da pesquisa foi aplicada no período de 08 de agosto a 24 de agosto de 2017, e foram obtidas 44 respostas de um total de 50 questionários enviados aos diretores de operações das Cooperativas de Crédito pertencentes ao Sicredi. As abstenções são explicadas pelo fato de alguns pesquisados estarem ausentes da cooperativa; outros realizando treinamentos fechados; alguns em viagem; e também outras pessoas estavam em licença maternidade.

Na segunda fase da pesquisa com abordagem qualitativa foi utilizada como técnica de coleta de dados o instrumento de entrevista em profundidade semiestruturada.

Conforme esclarece Roesch (2013, p. 159), a entrevista em profundidade tem por finalidade “[...] entender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador”. Ainda conforme a autora, “Em entrevistas semiestruturadas utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa”.

As entrevistas em profundidade semiestruturadas foram realizadas mediante utilização de questionários, com perguntas abertas, cujo formulário se encontra no Apêndice C, dando conta da importância do tema de *Compliance* na opinião dos pesquisados e dos fatores críticos de sucesso para a implementação prática do Programa de *Compliance* no Sicredi.

O questionário aplicado aos entrevistados selecionados na segunda fase da pesquisa com abordagem qualitativa apresentou em sua estrutura dois blocos. No Bloco I foram solicitadas as questões referentes ao perfil dos entrevistados, compreendendo as questões de 1 a 4, abrangendo: o gênero; a faixa etária; o grau de escolaridade; e a entidade vinculada dos entrevistados. No Bloco II foram solicitadas nove questões relacionadas ao Programa de *Compliance* do Sicredi com

a finalidade de verificar o conhecimento e/ou opinião dos entrevistados em relação à situação atual do Programa de *Compliance* no Sicredi.

Na segunda fase da pesquisa com abordagem qualitativa também foi utilizada a ferramenta do *Google Docs* para desenvolver o formulário do questionário. Com o desenvolvimento do formulário do questionário o passo seguinte foi o direcionamento do referido questionário ao *e-mail* dos entrevistados.

A segunda fase da pesquisa foi aplicada no período compreendido entre os dias 09 de agosto a 24 de agosto de 2017, com a obtenção de seis respostas diante de um total de doze questionários enviados.

Foram obtidas as respostas de três pessoas pertencentes às Centrais Sicredi; duas pessoas dos Centros Administrativos e uma pessoa de uma Cooperativa Singular de Crédito, sendo que alguns entrevistados não puderam participar da pesquisa, pois estavam ausentes em função da realização de treinamentos fechados; viagens; licença maternidade; e outros compromissos profissionais.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

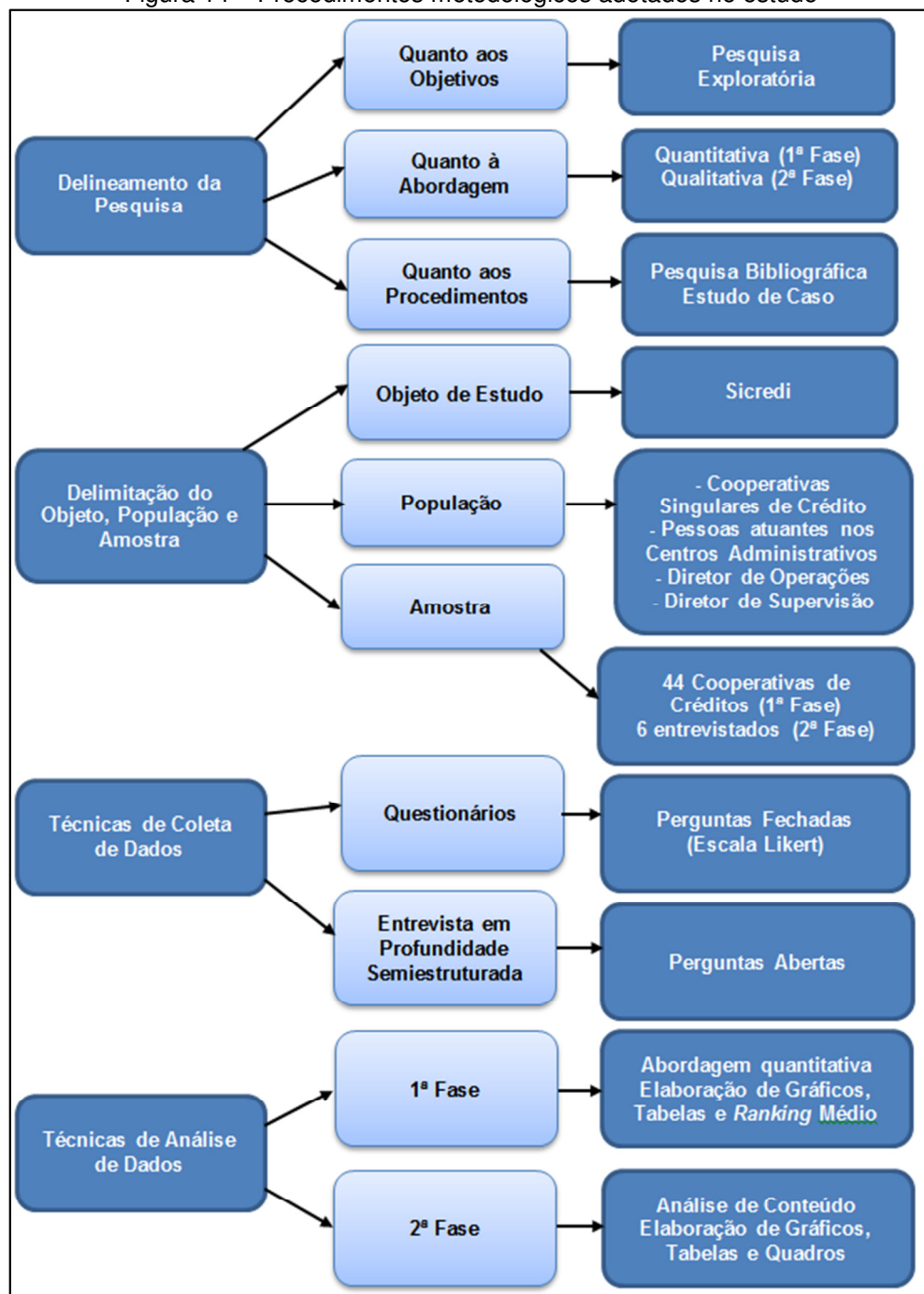
Para a apresentação dos resultados obtidos na primeira fase da pesquisa com abordagem quantitativa foram elaborados gráficos e tabelas para uma melhor visualização; e também foi utilizada a técnica de abordagem quantitativa mediante o cálculo da média ponderada para obter o *Ranking* Médio das respostas nos quesitos de comprometimento; implementação; monitoramento e medição; e melhoria contínua, considerando-se os cinco pontos definidos na Escala Likert (ver Figura 13).

Na segunda fase da pesquisa, os resultados obtidos nas entrevistas em profundidade semiestruturadas foram analisados mediante a utilização da técnica de análise de conteúdo, e foram elaborados gráficos, tabelas e também quadros para uma melhor visualização dos resultados obtidos.

Segundo Bardin (2011, p. 15), a análise de conteúdo compreende “[...] um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos (conteúdos e continentes) extremamente diversificados”.

Na Figura 14 consta uma síntese dos procedimentos metodológicos utilizados para desenvolver este estudo, envolvendo: o delineamento da pesquisa; a delimitação do objeto, população e amostra; as técnicas de coleta de dados; e as técnicas de análise dos dados.

Figura 14 – Procedimentos metodológicos adotados no estudo



Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

No capítulo são apresentadas a análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa com abordagem quantitativa. Seguem-se os resultados resumidos em relação à pesquisa quantitativa considerando-se o *Ranking* Médio para a Escala Likert. Salienta-se que os resultados detalhados da pesquisa quantitativa constam no Apêndice D. A pesquisa quantitativa teve a finalidade de verificar a validação e a aderência do Programa de *Compliance* no Sicredi.

4.1 *RANKING* MÉDIO PARA A ESCALA LIKERT DOS RESULTADOS OBTIDOS

Para aprofundar a análise dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa quantitativa aos 44 diretores de operações das Cooperativas de Crédito pesquisadas, pertencentes ao Sicredi, foi desenvolvida uma abordagem quantitativa para estabelecer o *Ranking* Médio (RM) para os questionários que apresentaram a utilização da Escala Likert contemplando os cinco pontos para o grau de concordância dos pesquisados.

Convém mencionar que foi considerada a série das repostas dos pesquisados relacionadas ao Programa de *Compliance*, representando as várias afirmações sobre o tema contidas nas questões do formulário apresentado no Apêndice C. Assim, os pesquisados não apenas responderam se concordavam ou não com as afirmações, mas também os pesquisados informaram qual era o grau de concordância ou discordância. Foi atribuído um número a cada resposta, o que refletiu no direcionamento das atitudes dos pesquisados no que se refere a cada afirmação das questões aplicadas. O somatório das pontuações obtidas para cada afirmação (questão) foi dada pela pontuação total das atitudes de cada pesquisado, mediante o uso da Escala Likert.

Desse modo, optou-se em realizar a verificação quanto à concordância ou discordância, por meio da obtenção do RM da pontuação conferida às questões aplicadas relacionando à frequência das respostas dos pesquisados que fizeram tal atribuição. Para tanto, os valores menores que '3' foram considerados como discordantes e, maiores que '3', concordantes, levando-se em conta a Escala Likert com a determinação de cinco pontos, e o valor exatamente '3' foi considerado como indiferente, como indicado na Tabela 3.

Tabela 3 – Pontuação da Escala Likert

Alternativas	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Pontuação	1	2	3	4	5

Fonte Elaborada pelo autor (2017) com base em Oliveira (2005).

Para desenvolver o cálculo do RM foi utilizado o método de análise de Escala Likert e as questões do questionário por tipo de categoria (comprometimento; implementação; monitoramento e medição; e melhoria contínua), como demonstrado na Tabela 4, considerando-se o modelo desenvolvido por Oliveira (2005).

Tabela 4 – Avaliação do Programa de *Compliance*

(continua)							
Questões		Frequência de Pesquisados					
Comprometimento		1	2	3	4	5	RM
1	A Alta Administração está comprometida com o Programa agindo de forma exemplar, para que os profissionais de sua Entidade assimilem melhor a relevância e o papel em um ambiente de controle benéfico e eficaz.	-	-	1	21	22	4,477
2	A política do Programa está alinhada às estratégias e aos objetivos de negócio da sua Cooperativa de Crédito, apresentando o apoio da Alta Administração.	-	-	2	22	20	4,409
3	A Entidade onde você atua, está totalmente comprometida com a adoção do Programa.	-	-	2	19	23	4,477
4	Os integrantes da sua Entidade apresentam aderência ao Programa.	-	1	2	31	10	4,136
5	A alocação dos recursos é apropriada para desenvolver, implementar, manter e melhorar o Programa em sua Entidade.	-	2	1	29	12	4,159
6	Os objetivos e as estratégias do Programa estão identificados e são avaliados na sua Entidade.	-	1	2	33	8	4,091
Implementação		1	2	3	4	5	RM
7	As responsabilidades por resultados do Programa estão articuladas e atribuídas claramente aos profissionais da sua Entidade.	-	5	1	27	11	4,000
8	As competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração na sua Entidade, no intuito de permitir que os funcionários cumpram com as obrigações do Programa.	-	5	3	23	13	4,000
9	Os comportamentos que criam e sustentam o Programa são estimulados em sua Entidade.	-	2	2	25	15	4,205
10	Os comportamentos que comprometem o Programa não são tolerados em sua Entidade.	-	3	-	22	19	4,295
11	Na sua Entidade existem controles por indicadores para gerenciar as obrigações do Programa identificadas e para alcançar os comportamentos desejados.	1	5	2	28	8	3,841

(conclusão)							
Questões		Frequência de Pesquisados					
Monitoramento e Medição		1	2	3	4	5	RM
12	O desempenho do Programa em sua Entidade é monitorado, mensurado e relatado.	1	4	2	28	9	3,932
13	A sua Entidade é capaz de demonstrar o Programa tanto por meio de documentação quanto por intermédio da prática.	-	4	4	31	5	3,841
Melhoria Contínua		1	2	3	4	5	RM
14	O Programa é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente em sua Entidade.	1	1	4	34	4	3,886

Fonte Elaborada pelo autor (2017) com base em Oliveira (2005).

Para realizar o cálculo foram desenvolvidos os seguintes passos: efetuada a contagem da frequência das respostas dos pesquisados; foi multiplicado o total das frequências pelos valores da Escala Likert (1, 2, 3, 4 e/ou 5), de acordo com as respostas dos pesquisados; foram utilizados os resultados numéricos e realizada a soma de todas as respostas obtidas; os resultados obtidos com a soma dos resultados foram divididos pela quantidade de respondentes (44), obtendo-se assim a média ponderada para os quatro quesitos com as suas respectivas questões.

Como indicado na Tabela 4 pode-se verificar que o grau de concordância dos pesquisados para o quesito de comprometimento nas três primeiras questões apresentou média ponderada superior (4,477, 4,409 e 4,477 respectivamente), quando comparada com as demais questões dos quesitos de implementação; monitoramento e medição; e melhoria contínua. Porém nas questões 4, 5 e 6, o grau de concordância foi menor, apresentando uma média ponderada entre 4,136, 4,159 e 4,091 respectivamente no referido quesito.

No quesito de implementação, o grau de concordância das cinco questões se apresentou menor se comparado com as questões do quesito de comprometimento, com uma média ponderada oscilando entre 3,841 a 4,295, como mostrado na Tabela 4.

De acordo com os resultados apresentados no quesito de implementação é preciso que as 44 Entidades pesquisadas busquem soluções para reverter o grau de discordância dos pesquisados em relação à implementação do Programa de *Compliance*. Notadamente na questão sobre os controles por indicadores nas Entidades pesquisadas, para gerenciar as obrigações identificadas do referido

Programa e para alcançar os comportamentos desejados, pois apresentou uma média ponderada de 3,841, como identificado na Tabela 4.

No quesito de monitoramento e medição, as médias ponderadas se apresentaram ainda menores, 3,932 e 3,841, respectivamente, quando comparadas aos quesitos de comprometimento e de implementação do Programa de *Compliance*, indicando maior discordância e também indiferença em relação às afirmações das questões 12 e 13, como detalhado na Tabela 4.

Já no quesito de melhoria contínua, a média ponderada se mostrou menor quando comparada às seis questões do quesito de comprometimento, bem como às quatro questões de implementação; e à questão 12 do quesito de monitoramento e medição, ou seja, 3,886, como apresentado na Tabela 4.

No quesito de melhoria contínua, as Entidades pesquisadas deverão estar atentas para que Programa de *Compliance* seja analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente, revertendo assim o que foi identificado nas respostas dos pesquisados, no intuito de aprimorar o Programa de *Compliance*.

Além disso, o que despertou a atenção no que se refere aos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa como um todo foi o grau de indiferença dos pesquisados na maioria dos quesitos analisados, conforme resultados apresentados na Tabela 4.

Os resultados obtidos na pesquisa quantitativa poderão indicar que o Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas ainda não apresenta comprometimento total de todos os envolvidos; a implementação ainda não esteja totalmente consolidada; o monitoramento e a medição ainda sejam considerados incipientes; e talvez o referido Programa tenha que ser analisado mais criticamente, com regularidade e melhorado de forma contínua nas Entidades pesquisadas. Nesse sentido, é preciso que as 44 Entidades pesquisadas estejam atentas para identificar e avaliar quais são os motivos para a falta de um posicionamento mais claro dos pesquisados em relação ao Programa de *Compliance*.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Neste capítulo são apresentados os resultados resumidos da pesquisa com abordagem qualitativa, sendo que o detalhamento dos resultados está apresentado no Apêndice E.

5.1 RESUMO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

De uma maneira geral foi verificado com a aplicação da pesquisa qualitativa, os seguintes resumos dos resultados obtidos, conforme mostrado no Quadro 7.

Quadro 7 – Resumo dos resultados da pesquisa qualitativa

Questões	Resultados
Situação atual do Programa de <i>Compliance</i>	De “em andamento” a “avançada”.
Nível de aderência	De “satisfatório” a “elevado”.
Treinamento	De “não realização” a “básico”.
Execução	“Em andamento”.
Contribuição	“Concordância”.
Efeitos	“Não burocrático”.
Área específica	De “compartilhada” a “específica”.
Implementação	“Concordância”.
Sugestões	Conforme detalhado no Quadro 8.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

No Quadro 8 consta uma síntese das respostas relacionadas às sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance*, considerando-se as respostas dos seis entrevistados das Entidades pesquisadas.

Quadro 8 – Síntese das sugestões de melhorias

(continua)	
Entidade Pesquisada	Melhorias Sugeridas
Centrais Sicredi	<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar a automação dos processos de <i>Compliance</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar as informações em indicadores de gestão.
	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminar mais claramente o conceito de <i>Compliance</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar o tema de <i>Compliance</i> na pauta permanente de apreciação, revisão, envolvendo Alta administração e demais áreas da Entidade e também as áreas de negócios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar treinamentos <i>on-line</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar capacitações ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar testes de <i>stress</i>/controles e <i>Compliance</i> contínuos para o cumprimento das atividades.

(conclusão)	
Entidade Pesquisada	Melhorias Sugeridas
Centros Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Tornar mais claro ou visível ao Sistema o programa existente e o seu andamento.
	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciar um trabalho de monitoramento direcionado às normas emitidas pelos órgãos reguladores e de supervisão bancária, desenvolvendo um processo de avaliação das próprias áreas responsáveis pelas ações quanto ao cumprimento das mesmas e elaborar planos de ação, quando as metas não forem concretizadas.
Cooperativa de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar as ferramentas e as formas de definir os processos e as regras, tornando-as menos detalhistas e com maior relevância.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Verifica-se no Quadro 8 que todos os entrevistados apresentaram algumas oportunidades de melhorias ao Programa de *Compliance*, sendo que caberá às Entidades pesquisadas a despender seus esforços para aproveitar tais oportunidades, aplicando-as para o aprimoramento contínuo do Programa de *Compliance*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de *Compliance* está adentrando cada vez mais no contexto das organizações, pois é preciso estar em conformidade com a legislação e também em conformidade interna, com os objetivos das empresas, incluindo ainda as suas políticas, normas e procedimentos. Assim, o objetivo do estudo consistiu em identificar a validação e a aderência em relação ao Programa de *Compliance* no Sicredi, sob a concepção dos colaboradores da organização, bem como verificar as oportunidades de melhoria aplicáveis à implementação prática do mesmo.

Para atender ao objetivo proposto, inicialmente foram demonstrados os melhores métodos e as práticas da implementação prática do Programa de *Compliance*, mediante consulta na literatura de *Compliance*. Em seguida foi apresentada a situação atual da construção e implementação do Programa de *Compliance* no Sicredi; e também foram aplicadas as pesquisas quantitativa e qualitativa ao público selecionado, para verificar a validação e a aderência ao Programa de *Compliance* nas Entidades Pesquisadas do Sicredi e verificar as oportunidades de melhoria aplicáveis à implementação prática do mesmo.

As considerações gerais dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa com abordagem quantitativa estão descritas no Apêndice F. Os aspectos que demonstraram menor concordância na pesquisa quantitativa, conforme opinião dos pesquisados, estão detalhados na Tabela 5.

Tabela 5 – Questões de menor concordância conforme os pesquisados

Questões		Ranking Médio (RM)
Implementação		RM
11	Na sua Entidade existem controles por indicadores para gerenciar as obrigações do Programa identificadas e para alcançar os comportamentos desejados.	3,841
Monitoramento e Medição		RM
12	O desempenho do Programa em sua Entidade é monitorado, mensurado e relatado.	3,932
13	A sua Entidade é capaz de demonstrar o Programa tanto por meio de documentação quanto por intermédio da prática.	3,841
Melhoria Contínua		RM
14	O Programa é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente em sua Entidade.	3,886

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Discorre-se na sequência sobre as oportunidades que podem ser aproveitadas pela organização em estudo para aperfeiçoar a implementação prática do Programa de *Compliance*. Para a melhora da percepção e da implementação das questões apresentadas na Tabela 5, devem ser criados indicadores, a partir de um estudo sobre a importância e a viabilidade, que possam ser divulgados aos interessados e que possa refletir adequadamente o desempenho do Programa de *Compliance*; bem como, efetivamente, demonstrar quais os fatores críticos que representem a implementação do Programa de Compliance e, por consequência, devam ser acompanhados continuamente.

A segunda fase de pesquisa compreendeu a aplicação da pesquisa com abordagem qualitativa para três entrevistados das Centrais Sicredi; dois entrevistados dos Centros Administrativos e um entrevistado de uma Cooperativa de Crédito, totalizando seis entrevistados. O perfil dos entrevistados apresentou 100% pertencentes ao gênero masculino; com predominância da faixa etária entre 35 a 44 anos; e grau de escolaridade predominante em MBA.

Salienta-se que as considerações gerais em relação aos resultados da aplicação da pesquisa com a abordagem qualitativa estão apresentadas no Apêndice G.

Como verificado nos resultados obtidos pôde-se atingir ao objetivo geral, pois foi possível verificar a validação e a aderência ao Programa de *Compliance* Sicredi conforme a concepção das pessoas selecionadas para o estudo pertencentes às Centrais Sicredi, aos Centros Administrativos pesquisados; e a uma Cooperativa de Crédito.

Cabe salientar também que as sugestões de melhorias indicadas pelos entrevistados deverão ser observadas pelas Entidades pesquisadas para que possam ser estudadas e/ou adotadas no intuito de aprimorar ainda mais o Programa de *Compliance*.

No Quadro 9 estão apresentadas as principais melhorias sugeridas pelos pesquisados, transcritas pelo pesquisador, as quais poderão oportunizar para as Entidades pesquisadas uma melhor implementação prática do Programa de *Compliance*.

Quadro 9 – Principais melhorias sugeridas pelos pesquisados

Entidade Pesquisada	Melhorias Sugeridas
Centrais Sicredi	<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar os processos do Programa de <i>Compliance</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Transformar as informações criando os indicadores de gestão.
	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminar os conceitos de <i>Compliance</i> na organização.
	<ul style="list-style-type: none"> • O tema de <i>Compliance</i> deverá ser a pauta permanente de apreciação, revisão, com o envolvimento da Alta administração e as demais áreas da Cooperativa de Crédito Entidade e também as áreas de negócios.
	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar os treinamentos <i>on-line</i>.
	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer as capacitações ao Conselho de Administração e ao Conselho Fiscal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar os testes de <i>stress</i>/controles e <i>Compliance</i> contínuos para o cumprimento das atividades.
Centros Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar maior visibilidade ao Programa <i>Compliance</i> já existente e disponibilizar as informações do seu andamento para todos os envolvidos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as normas emitidas pelos órgãos reguladores e de supervisão bancária; criar um processo de avaliação das próprias áreas responsáveis pelas ações no que se refere ao cumprimento das mesmas; e elaborar planos de ação, quando as metas não forem alcançadas e/ou as ações não forem concretizadas.
Cooperativa de Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Uniformizar as ferramentas e as definições dos processos e as regras, para torna-los mais práticos e menos detalhistas.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Para uma melhor implementação do Programa de *Compliance* na prática nas Entidades pesquisadas, e atendendo às considerações sugeridas pelos pesquisados na pesquisa com abordagem qualitativa, como indicado no Quadro 9, podem ser destacados os seguintes fatores que devem ser praticados no Sicredi:

- a) treinamento para todos os envolvidos no Programa de *Compliance*;
- b) definição dos indicadores de gestão;
- c) disseminação da cultura e dos conceitos de *Compliance* em toda a organização do Sicredi;
- d) suporte e patrocínio da Alta Administração;
- e) reportes periódicos em órgãos de administração e aos mais diretamente envolvidos sobre a evolução do Programa de *Compliance* e em relação aos principais indicadores;
- f) implementar e disseminar as ferramentas de apoio para melhorar o desempenho do Programa de *Compliance*.

Como ficou identificado no estudo, pode-se verificar a relevância da implantação de um Programa de *Compliance* nas instituições financeiras e também

nas demais organizações. Além disso, foram identificados quais os aspectos que deverão ser levados em consideração para a sua implementação prática. Desse modo, esse estudo serve também como um modelo base de aplicação do Programa de *Compliance* para outras organizações.

Por fim, o estudo não pretendeu o esgotar o tema, pois o Programa de *Compliance* já é uma realidade no Sicredi, e está sendo implementado aos poucos nas Entidades pesquisadas, e também requer o seu aprimoramento contínuo, ao que remete o desenvolvimento de novos estudos sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, Carlos Higino Ribeiro. Acelerando o passo. **Revista Legal Ethics Compliance – LEC**. Ano 4, n. 13, p. 32-33, mar./2016.

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica**: uma introdução. São Paulo: Saraiva, 2014.

ASSI, Marcos Augusto. **Controles internos e cultura organizacional**: como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2009.

_____. **Gestão de riscos com controles internos**: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2012.

_____. **Gestão de Compliance e seus desafios**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

_____. **O papel da Controladoria na gestão de riscos corporativos e nos controle internos**. Publicado em: 29 maio 2015. p. 1-34. Disponível em: <<https://www.anefac.com.br/uploads/arquivos/20155291763920.pdf>>. Acesso em: 17 dez. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS – ANBIMA. **Basileia III no Brasil**: Informes de Legislação em 07/03/2013 (atualizado em 30/03/2016). Disponível em: <http://www.anbima.com.br/informe_legislacao/2013_015.asp#tit2_10>. Acesso em: 01 fev. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS INTERNACIONAIS – ABBI. **Função Compliance**. Publicado em: 06 out. 2009. p. 1-30. Disponível em: <http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2017.

ASSUNÇÃO, José Carlos de. **Governança corporativa**: princípios da *World Council of Credit Unions* – WOCCU. Publicado em: 23 mar. 2016. p. 1-8. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/2016/03/governanca-corporativa-principios-da-world-council-of-credit-unions-woccu-por-jose-carlos-de-assuncao/>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL – BACEN. **Planejamento estratégico**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/Pre/sobre/Pestrategico.asp>>. Acesso: 08 dez. 2016.

_____. **Resolução nº 3.380/2006**. Publicado em: 22 jun. 2012. p. 1-4. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf>. Acesso: 20 dez. 2016.

_____. **Regime Prudencial do Segmento Cooperativo**. Publicado em: 02 out. 2010. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/fis/pstaw10/regimeprudencialdosegmentocooperativo_desuc-desig_v1.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2017.

_____. **Grupo dos Vinte (G-20)**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?g20>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

_____. **Circular nº 3.461, de 24 de julho de 2009.** Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=circ&ano=2009&numero=3461>>. Acesso em: 09 fev. 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BARIVIERA, Fabio. **A importância do *Compliance*, controles internos e auditoria na gestão dos negócios.** Publicado em: 21 set. 2015. p. 1-2. Disponível em: <<http://www.marcosassi.com.br/a-importancia-do-compliance-controles-internos-e-auditoria-na-gestao-dos-negocios>>. Acesso em: 08 dez. 2016.

BORÇA JUNIOR, Gilberto Rodrigues; TORRES FILHO, Ernani Teixeira. Analisando a Crise do Subprime. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 30, p. 129-159, dez. 2008. Disponível em: <<https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/IRBr/pt-br/file/cad/lxiii%20cad/economia/ernani%20torres/torres%20e%20borça%20%20entendo%20a%20crise%20do%20subprime.pdf>> Acesso em: 30 jan. 2017.

BRASIL. **Lei nº 9.613, de 03 de março de 1998.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613.htm>. Acesso em: 09 fev. 2017.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos:** uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAIRRÃO, Marcus. **Pilares de um programa de Compliance.** Publicado em: 03 set. 2014. p. 1-31. Disponível em: <https://www.anefac.com.br/uploads/arquivos/2014931091740_9.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2016.

CANDELORO, Ana Paula Pinho; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

_____. **Compliance 360°: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo.** 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Editora da Autora Maria Balbina Martins de Rizzo, 2015.

CANDELORO, Ana Paula Pinho. BENEVIDES, Marilza M.. Os 9 passos essenciais para fortalecer o *Compliance* e a Governança Corporativa nas empresas. **Harvard Business Review Brasil.** Publicado em: abr. 2013. p. 1-9. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas/>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE AUDITORIA COOPERATIVA – CNAC. **Banco Central do Brasil divulga normas sobre Basileia III.** Publicado em: 04 mar. 2013. Disponível em: <http://www.cnac.coop.br/news/informativo/atualizacao_regulatoria/13-03-04/Banco_Central_do_Brasil_divulga_normas_sobre_Basileia_III.aspx>. Acesso em: 01 fev. 2017.

COSTA, Paulo Henrique. O novo Acordo de Basileia e seus impactos no papel que as instituições financeiras desempenham nos ciclos econômicos. **Revista Economia Política Internacional: Análise Estratégica**, n. 7, p. 56-62, out./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/docprod/downarq.php?id=102&tp=a>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

ESCRIVÃO, Thiago. **Basiléia III: aspectos práticos e fundamentos do novo acordo**. Publicado em: 05 dez. 2011. p. 1-59. Disponível em: <<http://www.abde.org.br/uploads/0512201118204652apresentação%20Basileia%20FBM.pdf>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

ESTADO DE MINAS DIGITAL. **Executivo da Siemens alerta para risco de falta de ética**. Publicado em: 26 mar. 2014. p. 1-5. Disponível em: <http://www.em.com.br/app/noticia/politica/2014/03/26/interna_politica,511967/executivo-da-siemens-alerta-para-risco-de-falta-de-etica.shtml>. Acesso em: 09 set. 2016.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes; MENDONÇA NETO, Octavio de. **Gestão integrada de riscos para empresas não financeiras: uma proposta de modelo para controladoria**. Publicado em: 25 abr. 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/enanpad/enanpad_2001/ccg/2001_ccg891.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2017.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; COELHO, Fabiano Costa; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. **Governança em cooperativas de crédito: singularidade no caso brasileiro**. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHO, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques (coordenação). *Governança Corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da Governança em cooperativas de crédito*. Brasília: BCB, 2009. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/coopcar/pdf/livro_governanca_cooperativa_internet.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel. **A construção da pesquisa**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Publicado em: 15 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; RAMOS, Ieda Cristina Alves; RIQUINHO, Deise Lisboa; SANTOS, Daniel Labernarde dos. **Estrutura do projeto de pesquisa**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. *Métodos de pesquisa*. Publicado em: 15 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

INTELECT GERENCIAMENTO FINANCEIRO – IGF. **Grupo de Egmont**. Disponível em: <http://www.igf.com.br/aprende/glossario/glo_Resp.aspx?id=4179>. Acesso em: 31 jan. 2016.

KLEIN, Amarolinda Zanela; SILVA, Lisiane Vasconcellos da; MACHADO, Lisiane; AZEVEDO, Debora. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

LEITE, Karla Vanessa B. S.; REIS, Marcos. O acordo de capitais de Basiléia III: mais do mesmo? **Revista EconomiaA**. Brasília, Distrito Federal, v. 14, n. 1A, p. 159-187, jan./abr.2013. Disponível em: <http://www.anpec.org.br/revista/vol14/vol14n1p159_187.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2016.

LEITE, Leonardo Barém. **Governança Corporativa, *Compliance* e as empresas aspectos práticos**. Publicado em: 26 ago. 2015. p. 1-2. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI225889,11049-Governanca+corporativa+compliance+e+as+empresas+Aspectos+praticos>>. Acesso em: 08 dez. 2016.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; SANTOS JUNIOR, Guataçara dos; MENDES, Piraju Borowski; MUNHOZ, Jackson André. **A satisfação do manutentor na área industrial**: o caso em uma indústria frigorífica. Publicado *on-line* em: 05 nov. 2012. **Revista Brasileira de Tecnologia Agroindustrial**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) Campus Ponta Grossa, Paraná. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbta/article/viewFile/901/860>>. Acesso em: 06 set. 2017.

LUCENA, Gustavo. **Fórum ABBC**: como a atuação integrada do *Compliance* e da auditoria interna pode se tornar estratégica na Governança Corporativa. p. 1-38. maio 2011. Disponível em: <http://www.abbc.org.br/arquivos/compliance_auditoria_e_governanca_corporativa.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2016.

MANZI, Vanessa Alessi. ***Compliance no Brasil***: consolidação e perspectivas. São Paulo: Saint Paul, 2008a.

_____. ***Compliance função, consolidação e desafios***. Publicado em: 15 out. 2008b. p. 1-21. Disponível em: <http://www.ceg.org.br/arquivos/vanessamanzi_compliance.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

MATTOS, Ana Maria; FRAGA, Tânia Marisa de Abreu; SILVEIRA, Jaqueline Insaurriga; COTTA, Evelin Stahlhoefer. **Aplicação das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos na Escola de Administração**: atualizada às normas vigentes até maio de 2013. Porto Alegre, UFRGS, 2013.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA, FISCALIZAÇÃO E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Lei anticorrupção**. p. 1-3. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/assuntos/responsabilizacao-de-empresas/lei-anticorruptao>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

NOVICKIS, Karlis Mirra. **Implantação de programas de Compliance nas empresas**. Publicado em: 17 mar. 2014. p. 1-52. Disponível em: <http://www.acc.com/brazil/upload/20140317_presentation.pdf>. Acesso em: 29 dez. 2016.

PINHEIRO, Fernando Antonio Perrone; SAVÓIA, José Roberto Ferreira; SECURATO, José Roberto. **Basileia III**: impacto para os bancos no Brasil. In: XXXVIII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 17 set. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rcf/2015nahead/1808-057x-rcf-201500720.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa**. Ano 52, n. 205, p. 87-105, jan./mar. 2015. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/509944/001032816.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 8. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

ROBERTS, Richard. **Por dentro das finanças internacionais**: guia prático dos mercados e instituições financeiras. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?isbn=8571105499>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

ROTHMAN, Andrea. **Roll-Royce Vows Compliance after Petrobras bribe accusation**. Publicado em: 16 fev. 2015. p. 1-2. Disponível em: <<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-02-16/rolls-royce-to-ensure-compliance-after-petrobras-bribery-report>>. Acesso em: 09 set. 2015.

SANTOS, Kadidja Ferreira; CARMONA, Charles Ulises de Montreuil; LEISMANN, Edison Luiz; SANTOS, Amilca Ferreira. **O Acordo de Basileia II e suas implicações para o gerenciamento do risco de crédito no Brasil**. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, BA, Brasil, 06-09 out. 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_tn_sto_097_655_14507.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2015.

SCHARDONG, Ademar. **Acordos de Basileia e as cooperativas de crédito**. In: XVIII Conferência Regional ACI Américas. Publicado em: 16 out. 2013. Disponível em: <http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/encuentro_financiero_schardong.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2017.

SENA, Thiago Francisco de; LIMA, Cleber Marcelo de. **Governança Corporativa e as peculiaridades das cooperativas de crédito**. In: Congresso Internacional de Administração. Natal, Rio Grande do Norte, p.1-10. Publicado em: 28 maio. 2016. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2073&q=1>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

SERRA, Fernando Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal; TORRES, Alexandre Pavan; TORRES, Maria Candida Sotelino. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SICREDI. **Histórico**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/historico/>>. Acesso em: 08 dez. 2016a.

_____. **Sobre o Sicredi**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/>>. Acesso em: 08 dez. 2016b.

_____. **Apresentação do programa de Compliance Sicredi**. Porto Alegre: Sicredi, 2016c.

_____. **Sicredi Participações S.A.** Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/web/sitesicredi/sicredi/psmld/14?documentId=252456600&preentryid=p_10cb10194c1_1>. Acesso em: 09 fev. 2017.

_____. **Relatório de Sustentabilidade 2016**. Publicado em: 21 mar. 2017. Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/sustentabilidade/arquivo/relatorio_de_sustentabilidade_2016.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2017.

SILVA, Daniel Cavalcante; COVAC, José Roberto. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CORDOVA, Fernanda Peixoto. **A pesquisa científica**. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Publicado em: 15 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 03 fev. 2017.

SOUSA JÚNIOR, Tadeu Ferreira de. **Basileia III**. Publicado em: 24 nov. 2014. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/tadeuferreirajr/apresentao-basileia-iii>>. Acesso em: 01 fev. 2017.

SOUSA NETO, José Antônio de; REIS, Dimas Almeida dos. Os impactos da Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, mai./ago. 2015. Disponível em: <<https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/728/589>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

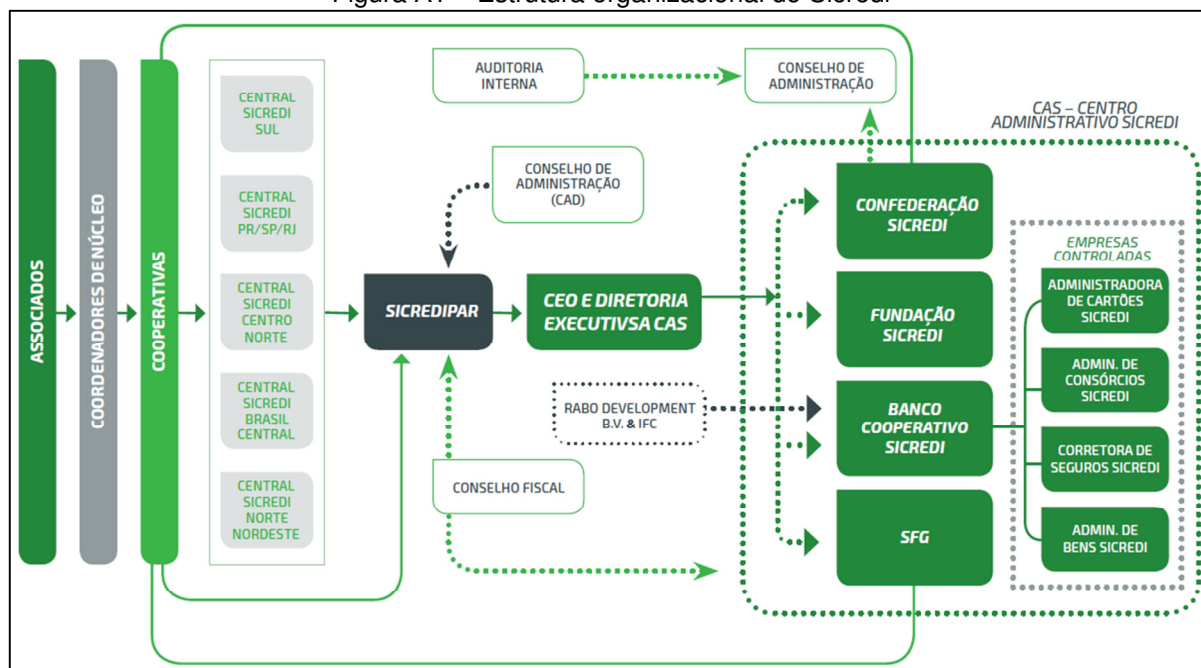
TROKLUS, Debbie; VACCA, Sheryl. **International Compliance 101: how to build and maintain an effective compliance and ethics program**. 1. ed. Minneapolis, MN, Estados Unidos da América: *Society of Corporate Compliance and Ethics*, 2013.

VENTURA, Cristiny. **Reflexos do Acordo de Basileia III no sistema financeiro nacional**: um estudo de caso no Sistema Siccob SC. Publicado em: 29 set. 2014. Disponível em: <<https://prezi.com/ry-f24xllwhy/reflexos-do-acordo-de-basileia-iii-no-sistema-financeiro-nac/>>. Acesso em: 01 fev. 2014.

APÊNDICE A – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SICREDI

A estrutura organizacional do Sicredi foi divulgada no Relatório de Sustentabilidade, publicado em 21 de março de 2017, a qual está ilustrada na Figura A1 e detalhada na sequência.

Figura A1 – Estrutura organizacional do Sicredi



Fonte: SICREDI (2017, p. 24).

A organização do Sicredi em sistema foi desenvolvida com a finalidade de construir as áreas especializadas, reduzindo o custo operacional e somando qualidade nas entregas para os associados. O sistema é composto por três níveis: Cooperativas de Crédito, Centrais Sicredi e Centro Administrativo Sicredi (CAS), aos quais são atribuídos papéis específicos, para proporcionar ganhos de eficiência à estratégia do Sicredi, à tomada de decisão e ao desenvolvimento de processos internos (SICREDI, 2017).

No Sicredi, os associados formam as Cooperativas de Crédito com a finalidade de “[...] constituir poupança e atender suas necessidades financeiras” (SICREDI, 2017, p. 22). Os associados estão reunidos em núcleos vinculados às agências e participam da gestão de forma igualitária, com os mesmos direitos e deveres. Por sua vez, os núcleos elegem seus coordenadores que os representam e levam os seus assuntos às Assembleias Gerais das Cooperativas de Crédito

(SICREDI, 2017). As Cooperativas de Crédito compreendem a base do Sistema Sicredi, e atendem aos associados nas operações diárias, são, portanto as instâncias decisórias primárias do sistema⁴².

No Sicredi, cada Cooperativa de Crédito está ligada a uma das cinco Centrais Sicredi, as quais são controladoras da SicrediPar – *holding* – que por sua vez, controla o Banco Cooperativo Sicredi e coordena as decisões estratégicas do Sistema (SICREDI, 2017).

As Centrais Sicredi⁴³ congregam as Cooperativas de Crédito de uma determinada região geográfica, consistente em mais de um Estado da federação, exercendo os papéis de consultoras no desenvolvimento e de supervisão e auditoria das suas filiadas; e são controladoras da SicrediPar. Desse modo, compete às Centrais Sicredi difundir o cooperativismo de crédito e coordenar a atuação das Cooperativas de Crédito filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e de expansão (SICREDI, 2016c).

O Centro Administrativo Sicredi tem por finalidade prestar serviços às Cooperativas de Crédito apoiando o atendimento às necessidades dos associados, contribuindo com o desenvolvimento local. O CAS está localizado em Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, e é a sede administrativo-financeira da Sicredi-Par, do Banco Cooperativo e suas empresas controladas, da Fundação, da Sicredi Fundos Garantidores (SFG) e da Confederação (SICREDI, 2017).

O Banco Cooperativo Sicredi, é bastante semelhante aos bancos comerciais convencionais, que possibilita o acesso das Cooperativas de Crédito ao mercado financeiro e concentra as operações neste mercado (SICREDI, 2016c). Além disso, o Banco Cooperativo Sicredi é o controlador da Administradora de Cartões Sicredi; da Administradora de Consórcios Sicredi; da Corretora de Seguros Sicredi; e da Administradora de Bens Sicredi, e conta como parceiros estratégicos – em investimentos e consultoria – o *International Finance Corporation* (IFC) e o *Rabo Development B.V.*, que é o canal de desenvolvimento do grupo holandês Rabobank (SICREDI, 2017).

⁴² As Cooperativas de Crédito do Sicredi apresentam como objetivos: estimular a formação de poupança; administrar os recursos; e conceder os empréstimos aos associados; além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional por meio de suas agências (SICREDI, 2016c).

⁴³ Cinco cooperativas Centrais Sicredi: Central Sicredi Sul; Central Sicredi PR/SP/RJ; Central Sicredi Brasil Central; Central Sicredi Centro Norte; e Central Sicredi Norte Nordeste (SICREDI, 2016c).

A Confederação Sicredi compreende o centro de serviços compartilhados entre as empresas e as entidades que integram o Sicredi. Por sua vez, a Fundação Sicredi produz conteúdos e integra iniciativas educacionais, culturais, cooperativistas e sustentáveis aderentes à estratégia Sicredi, e que geram qualidade de vida aos associados, aos colaboradores e à sociedade. A Sicredi Fundos Garantidores (SFG) consiste em uma associação civil sem fins lucrativos que é composta por fundos garantidores específicos, com a função de garantir a solvabilidade do Sistema Sicredi e apoia as ações de desenvolvimento (SICREDI, 2017).

A Sicredi Participações S.A. (SicrediPar) foi criada em 2008 sendo uma *holding* que controla o Banco Cooperativo Sicredi e coordena as decisões estratégicas do Sicredi. O Conselho de Administração da SicrediPar conta com os comitês técnicos de apoio, internos e/ou externos (SICREDI, 2017).

O Conselho de Administração das Cooperativas de Crédito é formado por associados eleitos pelos demais associados sendo responsável pelo direcionamento estratégico e pela apresentação de propostas para a Assembleia Geral. Assim, a cada mandato de quatro anos é obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 dos membros, e o Estatuto Social prevê duas opções de composição (SICREDI, 2017).

A primeira opção compõe-se de um presidente, um vice-presidente e conselheiros (no mínimo três e o máximo a ser fixado observando as Boas Práticas de Governança). A segunda opção compreende: um presidente, conselheiros (no mínimo quatro e o máximo a ser fixado observando as Boas Práticas de Governança) e um dos conselheiros acumulará a função de vice-presidente.

A composição dos comitês de apoio ao CAD é realizada de acordo com a abrangência dos temas de competência de cada um. Os comitês do Conselho de Administração da SicrediPar são: comitê de riscos; comitê estratégico; comitê de auditoria e *Compliance*; comitê dos fundos garantidores; e comitê de gestão de pessoas e conduta. Os comitês da diretoria executiva do Banco são compostos por dois grupos: um exigido pelos órgãos reguladores – BACEN e Comissão de Valores Mobiliários (CVM) –, e outros, são não obrigatórios e regulamentados pelo Sicredi, compostos exclusivamente pela diretoria executiva, do Banco Cooperativo Sicredi, no primeiro caso; e são compostos tanto por diretores quanto por representantes das outras empresas, no segundo caso (SICREDI, 2017).

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO (PESQUISA QUANTITATIVA)

Meu nome é Luiz Carlos Wanderer, solicito a sua colaboração para responder as questões a seguir. A pesquisa enquadra-se em uma investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Administração realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) com o objetivo de verificar a validação e a aderência do Programa de *Compliance* no Sicredi. Favor assinalar apenas uma das alternativas. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos. O questionário é anônimo, portanto não é necessário colocar a sua identificação e nem assinar o questionário. Muito obrigado pela colaboração!

Data de aplicação: _____

QUESTÕES

Bloco I – Comprometimento

1. A Alta Administração está comprometida com o Programa de *Compliance* agindo de forma exemplar, para que os profissionais de sua Cooperativa de Crédito assimilem melhor a relevância e o papel em um ambiente de controle benéfico e eficaz.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

2. A política do Programa de *Compliance* está alinhada às estratégias e aos objetivos de negócio da sua Cooperativa de Crédito, apresentando o apoio da Alta Administração.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

3. A Cooperativa de Crédito onde você atua, está totalmente comprometida com a adoção do Programa de *Compliance* do Sicredi.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

4. Os integrantes da sua Cooperativa de Crédito apresentam aderência ao Programa de *Compliance* do Sicredi.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

5. A alocação dos recursos é apropriada para desenvolver, implementar, manter e melhorar o Programa de *Compliance* em sua Cooperativa de Crédito.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

6. Os objetivos e as estratégias do Programa de *Compliance* estão identificados e são avaliados na sua Cooperativa de Crédito.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

Bloco II – Implementação

7. As responsabilidades por resultados do Programa de *Compliance* estão articuladas e atribuídas claramente aos profissionais da sua Cooperativa de Crédito.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

8. As competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração na sua Cooperativa de Crédito, no intuito de permitir que os funcionários cumpram com as obrigações do Programa de *Compliance*.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

9. Os comportamentos que criam e sustentam o Programa de *Compliance* são estimulados em sua Cooperativa de Crédito.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

10. Os comportamentos que comprometem o Programa de *Compliance* não são tolerados em sua Cooperativa de Crédito.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

11. Na sua Cooperativa de Crédito existem controles por indicadores para gerenciar as obrigações do Programa de *Compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

Bloco III – Monitoramento e Medição

12. O desempenho do Programa de *Compliance* em sua Cooperativa de Crédito é monitorado, mensurado e relatado.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

13. A sua Cooperativa de Crédito é capaz de demonstrar o Programa de *Compliance* tanto por meio de documentação quanto por intermédio da prática.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

Bloco IV – Melhoria Contínua

14. O Programa de *Compliance* é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente em sua Cooperativa de Crédito.

Discordo Totalmente (1)	Discordo (2)	Indiferente (3)	Concordo (4)	Concordo Totalmente (5)
()	()	()	()	()

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO (PESQUISA QUALITATIVA)

Meu nome é Luiz Carlos Wanderer, solicito a sua colaboração para responder as questões a seguir. A pesquisa enquadra-se em uma investigação no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Administração, realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com o objetivo de verificar a validação e a aderência do Programa de *Compliance* no Sicredi.

Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos. O questionário é anônimo, portanto não é necessário colocar a sua identificação e nem assinar o questionário. Não existem respostas certas ou erradas, em função disso, solicito que você responda de forma espontânea e sincera todas as questões.

Data de aplicação: _____

QUESTÕES

Bloco I: Perfil dos entrevistados

1. Gênero

() Masculino () Feminino

2. Faixa etária

() Menos de 25 anos () Entre 25 a 34 anos
() Entre 35 a 44 anos () Entre 45 a 54 anos
() Entre 55 a 64 anos () Acima de 65 anos. Citar: _____

3. Grau de escolaridade

() Ensino Superior Incompleto () Ensino Superior Completo
() Especialização () MBA
() Mestrado () Doutorado
() Outro. Citar: _____

4. Entidade vinculada:

() Cooperativa () Central
() Centro Administrativo () Outra. Citar: _____

Bloco II: Programa de *Compliance* no Sicredi

5. Qual a situação atual do Programa de *Compliance* em sua Entidade? Justifique a sua resposta indicando os temas já implantados.

6. Qual o nível de aderência da sua Entidade em relação ao Programa de *Compliance*? Justifique a sua resposta.

7. Como foram realizados os treinamentos aos profissionais de sua Entidade referente ao Programa de *Compliance*?

8. O Programa de *Compliance* é executado em toda a sua Entidade? Justifique a sua resposta.

9. A adoção do Programa de *Compliance* contribui para que as transações realizadas diariamente em sua Entidade estejam revestidas de maior segurança? Justifique a sua resposta.

10. A aplicação do Programa de *Compliance* torna o trabalho da sua Entidade engessado, lento e burocrático? Justifique a sua resposta.

11. A sua Entidade possui uma área específica para realizar as atividades referentes ao Programa de *Compliance*? Justifique a sua resposta.

12. Você acredita que a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles internos na sua Entidade? Justifique a sua resposta.

13. Deixe seus comentários e/ou sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance* em sua Entidade.

Muito obrigado pela colaboração!

APÊNDICE D – DETALHAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

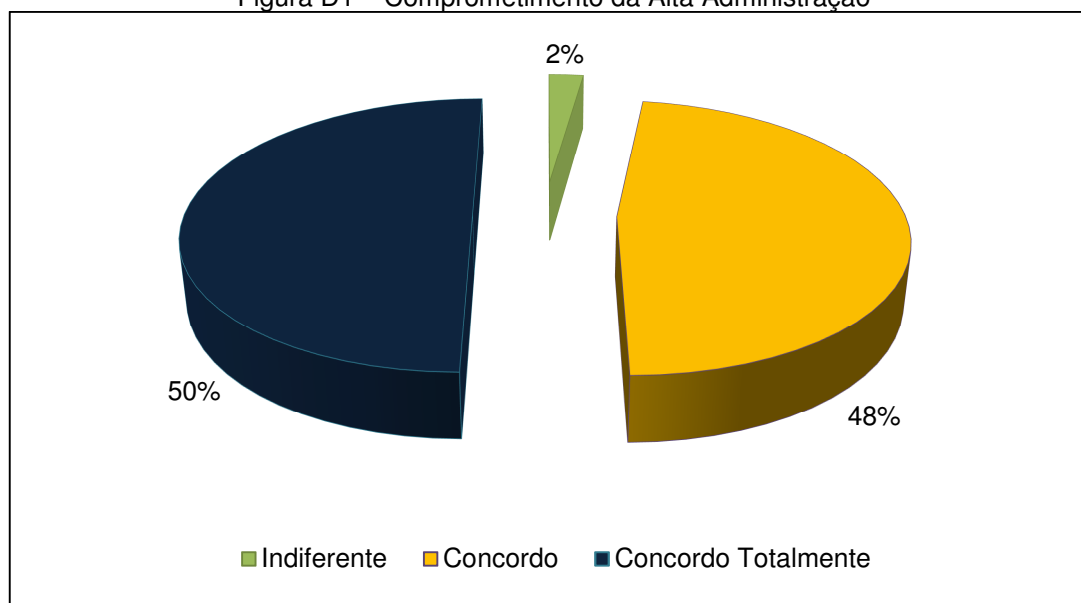
Na sequência são apresentados os resultados do Bloco I – Comprometimento; seguido pelas respostas do Bloco II – Implementação; Bloco III – Monitoramento e Medição; e Bloco IV – Melhoria Contínua.

- **Bloco I – Comprometimento ao Programa de *Compliance***

Para obter a evidência do comprometimento ao Programa de *Compliance* nas Cooperativas de Crédito selecionadas e mediante a opinião dos pesquisados, foram considerados os seguintes quesitos na pesquisa quantitativa: comprometimento da Alta Administração; política alinhada às estratégias; comprometimento das Cooperativas de Crédito; aderência dos integrantes das Cooperativas de Crédito; alocação de recursos, e objetivos e estratégias identificados e avaliados no referido Programa, como detalhado a seguir.

Primeiramente, foi solicitado aos pesquisados se a Alta Administração está comprometida com o Programa de *Compliance*, agindo de forma exemplar, para que os profissionais das Cooperativas de Crédito selecionadas para este estudo assimilem melhor a relevância e o papel em um ambiente de controle benéfico e eficaz, cujos resultados estão demonstrados na Figura D1.

Figura D1 – Comprometimento da Alta Administração

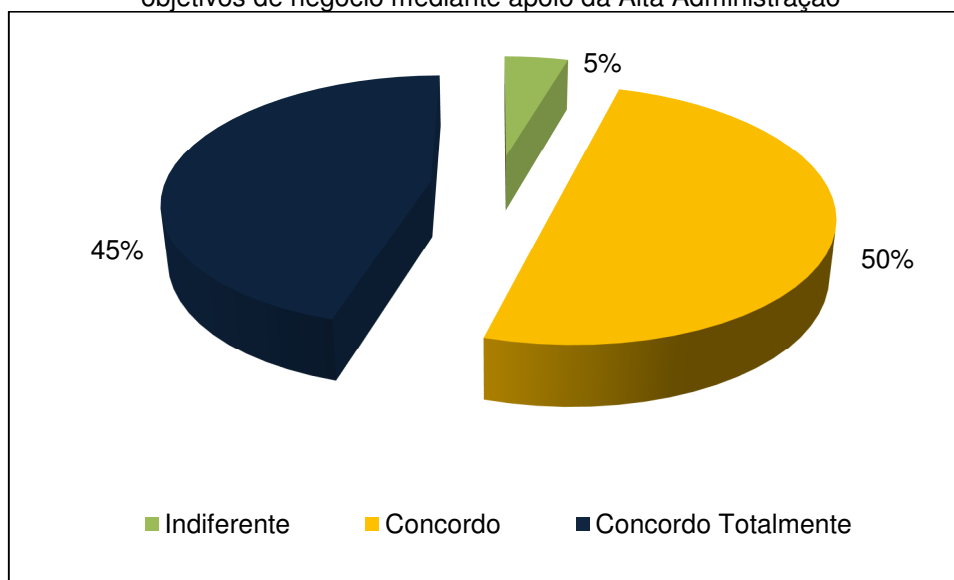


Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Como observado na Figura D1, do total da amostra de 44 pesquisados, 50% concordam totalmente que a Alta Administração está comprometida com o Programa de *Compliance*, pois está agindo de forma exemplar, para que os profissionais das Cooperativas de Crédito assimilem melhor a relevância e o papel em um ambiente de controle benéfico e eficaz. Enquanto que 48% dos pesquisados indicaram que concordam (21 pesquisados); e 2%, o que equivale a um pesquisado é indiferente.

Os pesquisados foram questionados também se a política do Programa de *Compliance* está alinhada às estratégias e aos objetivos de negócio de suas Cooperativas de Crédito e se apresenta o apoio da Alta Administração, os resultados estão apresentados na Figura D2.

Figura D2 – Política do Programa de *Compliance* está alinhada às estratégias e aos objetivos de negócio mediante apoio da Alta Administração

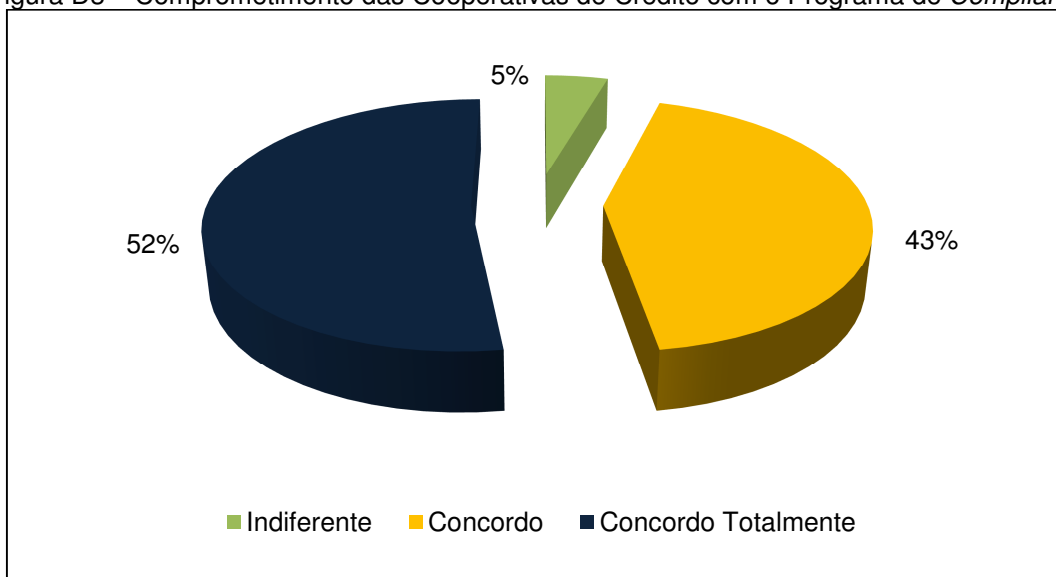


Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Observa-se na Figura D2 que, do total da amostra 50% dos pesquisados concordam que a política do Programa de *Compliance* está alinhada às estratégias e aos objetivos de negócio das suas Cooperativas de Crédito, e vem apresentando o apoio da Alta Administração; enquanto que 45% dos pesquisados concordam totalmente; e 5% são indiferentes à afirmação mencionada.

Na sequência, os pesquisados foram questionados se as Cooperativas de Crédito onde atuam, estão totalmente comprometidas com a adoção do Programa de *Compliance*, sendo que os resultados obtidos estão apresentados na Figura D3.

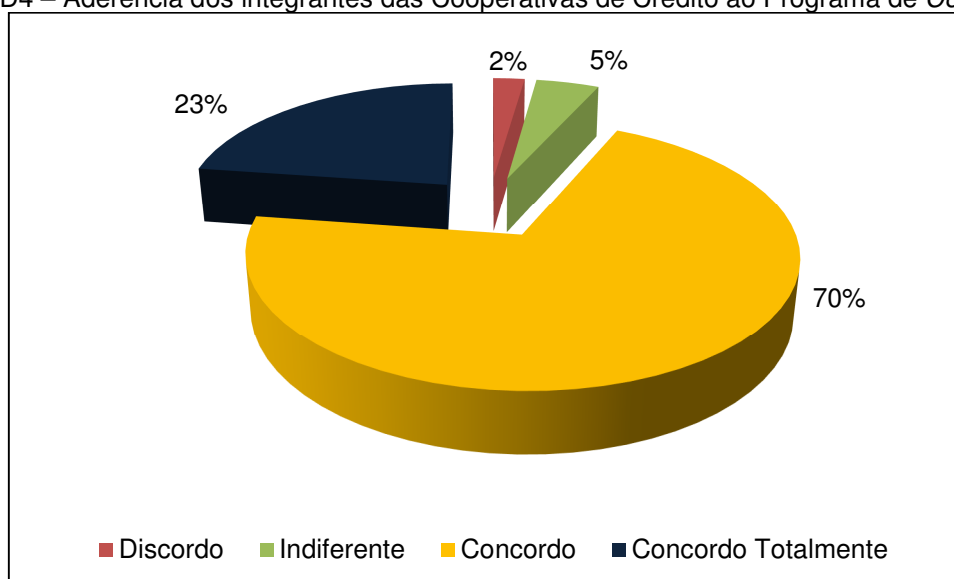
Figura D3 – Comprometimento das Cooperativas de Crédito com o Programa de *Compliance*



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Como identificado na Figura D3, as respostas indicaram que do total da amostra, 52% dos pesquisados concordam totalmente que as suas Cooperativas de Crédito estão totalmente comprometidas com a adoção do Programa de *Compliance*; enquanto que 43% dos pesquisados concordam; e 5% são indiferentes à afirmação. Aos pesquisados foi questionado ainda se nas suas Cooperativas de Crédito os integrantes apresentam aderência ao Programa de *Compliance*. Os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa quantitativa aos 44 pesquisados estão demonstrados na Figura D4.

Figura D4 – Aderência dos integrantes das Cooperativas de Crédito ao Programa de *Compliance*

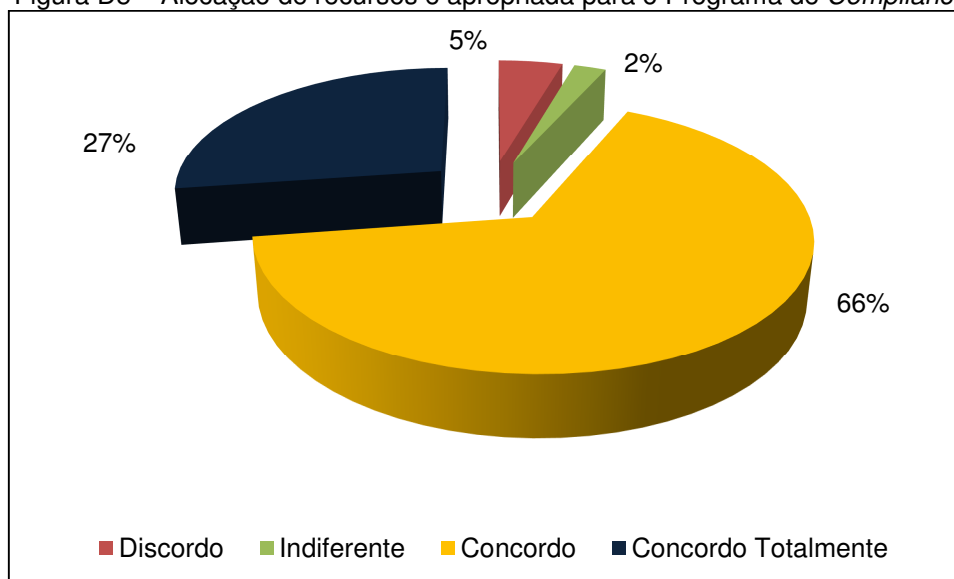


Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Verifica-se na Figura D4 que do total da amostra, 70% dos pesquisados concordam que os integrantes das suas Cooperativas de Crédito demonstram aderência ao Programa de *Compliance*; sendo que 23% concordam totalmente; 5% são indiferentes; e 2% discordam de tal afirmação.

Foi questionado também aos pesquisados se a alocação dos recursos é apropriada para desenvolver, implementar, manter e melhorar o Programa de *Compliance* nas Cooperativas de Crédito onde atuam, cujos resultados encontram-se na Figura D5.

Figura D5 – Alocação de recursos é apropriada para o Programa de *Compliance*



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

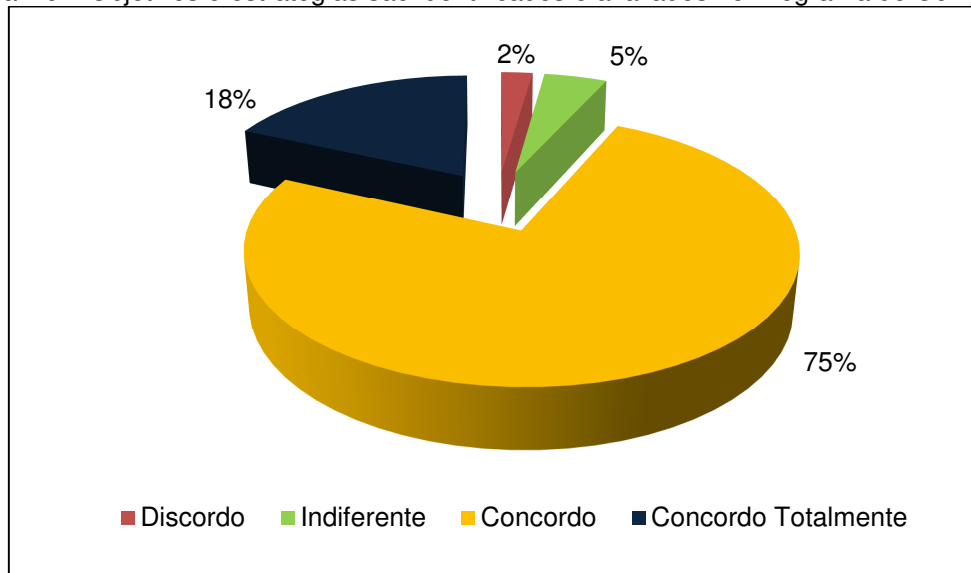
Percebe-se na Figura D5 que do total da amostra, 66% dos pesquisados concordam que a alocação dos recursos tem sido apropriada para desenvolver, implementar, manter e melhorar o Programa de *Compliance* nas suas Cooperativas de Crédito de atuação. Além disso, 27% dos pesquisados concordam totalmente com tal afirmação; porém 5% discordam e 2% são indiferentes.

Os pesquisados foram questionados também se os objetivos e as estratégias do Programa de *Compliance* estão identificados e são avaliados em suas Cooperativas de Crédito. As respostas obtidas com a aplicação da pesquisa estão demonstradas na Figura D6.

Identifica-se que do total da amostra, 75% dos pesquisados concordam que os objetivos e as estratégias do Programa de *Compliance* estão identificados e são avaliados nas Cooperativas de Crédito onde atuam. Enquanto que 18% concordam

totalmente com tal afirmação; porém 2% dos pesquisados discordam da afirmativa; e 5% são indiferentes no que diz respeito ao assunto questionado.

Figura D6 – Objetivos e estratégias são identificados e avaliados no Programa de *Compliance*



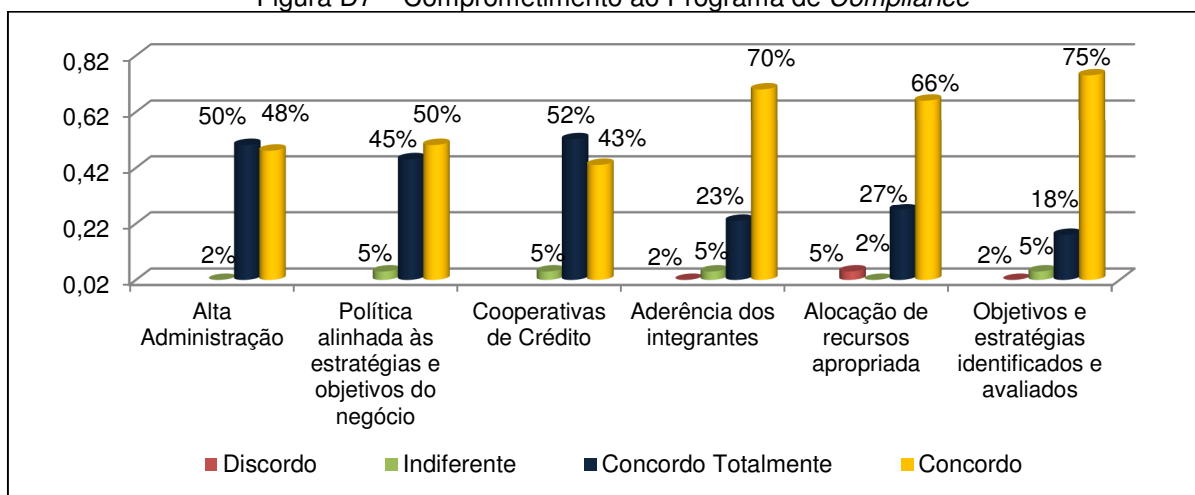
Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Na Tabela D1 e na Figura D7 é demonstrada uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa, no que se refere ao quesito de comprometimento ao Programa de *Compliance* conforme indicação dos pesquisados das Cooperativas de Crédito selecionadas.

Tabla D1 – Síntese dos resultados da pesquisa quantitativa: Comprometimento

Questões/Temas	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concorde	Concorde Totalmente
Alta Administração	-	-	2%	48%	50%
Política alinhada às estratégias e objetivos do negócio	-	-	5%	50%	45%
Cooperativas de Crédito	-	-	5%	43%	52%
Aderência dos integrantes	-	2%	5%	70%	23%
Alocação de recursos apropriada	-	5%	2%	66%	27%
Objetivos e estratégias identificados e avaliados	-	2%	5%	75%	18%

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Figura D7 – Comprometimento ao Programa de *Compliance*

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Como identificado nos resultados apresentados na Tabela D1 e Figura D7 pode-se observar que a maioria dos pesquisados concordam que existe o comprometimento da Alta Administração ao Programa de *Compliance*; e as Cooperativas de Crédito selecionadas estão totalmente comprometidas com a adoção do referido Programa.

Percebe-se também a concordância dos pesquisados no que se refere ao alinhamento das políticas do Programa de *Compliance* às estratégias e aos objetivos do negócio. Além disso, tem-se a aderência dos integrantes ao referido Programa; adequação da alocação de recursos ao Programa; e os objetivos e as estratégias são identificados e avaliados no Programa de *Compliance*, conforme concordância da maioria dos pesquisados.

No entanto, o que desperta a atenção nos resultados da pesquisa com abordagem quantitativa no quesito de comprometimento, consiste na indiferença de alguns pesquisados em todas as questões solicitadas, remetendo a uma preocupação a ser observada e, portanto merecendo um esforço das Entidades pesquisadas para reverter esta situação por meio da elaboração de ações destinadas a suprir as oportunidades de melhoria.

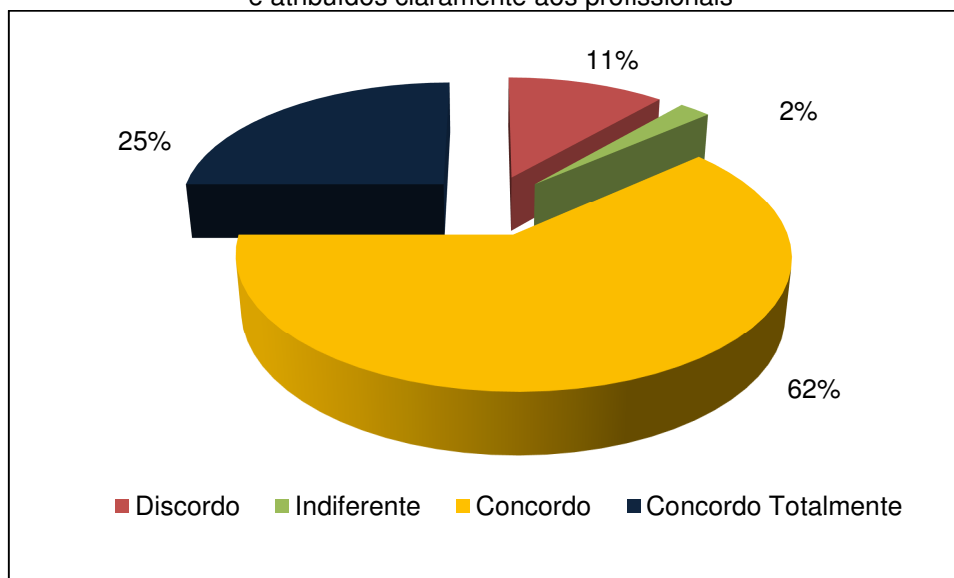
A pesquisa com abordagem quantitativa também indicou a discordância de alguns pesquisados nos quesitos de aderência dos integrantes; alocação de recursos apropriados para desenvolver, implementar, manter e melhorar o Programa de *Compliance* em suas Cooperativas de Crédito; e os objetivos e as estratégias identificados e avaliados no referido Programa.

- **Bloco II – Implementação do Programa de *Compliance***

Para verificar a situação atual da implementação do Programa de *Compliance* nas Cooperativas de Crédito selecionadas para este estudo, foram levados em consideração os seguintes quesitos: se as responsabilidades por resultados estão articuladas e atribuídas claramente aos profissionais; se as competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração; se comportamentos que criam e sustentam o referido Programa são estimulados; se os comportamentos que comprometem o Programa não são tolerados; e se os controles por indicadores para gerenciar as obrigações do Programa de *Compliance* são identificadas para alcançar os comportamentos desejados.

Na Figura D8 são apresentados os resultados obtidos com a aplicação da pesquisa se as responsabilidades por resultados do Programa de *Compliance* estão articuladas e atribuídas claramente aos profissionais das Cooperativas de Crédito, segundo as opiniões dos pesquisados.

Figura D8 – Responsabilidades por resultados estão articulados e atribuídos claramente aos profissionais



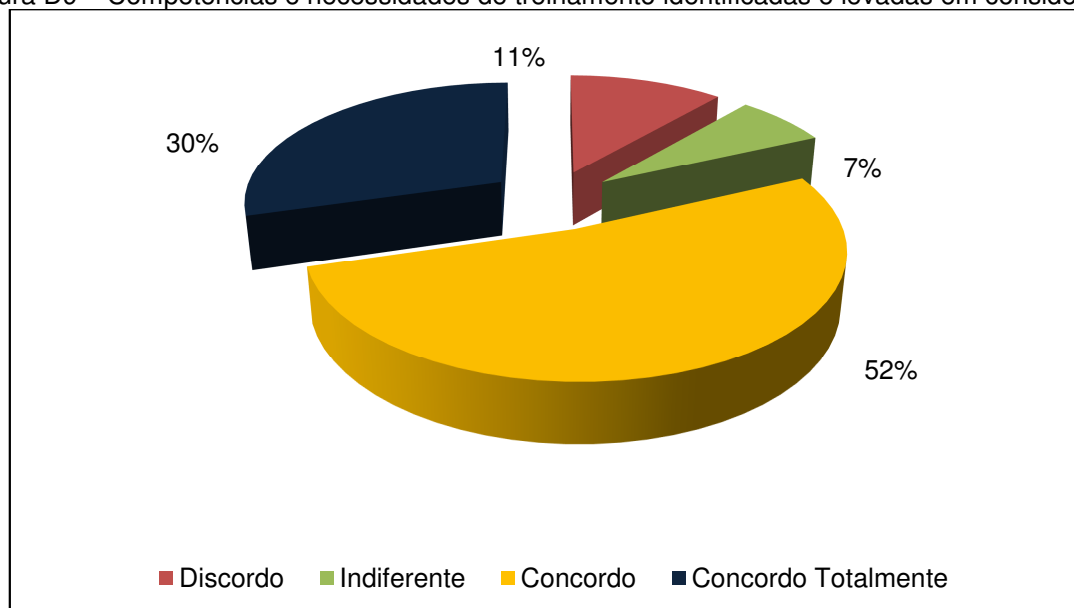
Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Percebe-se na Figura D8 que do total da amostra, 62% dos pesquisados concordam que as responsabilidades por resultados do Programa de *Compliance* estão articuladas e atribuídas claramente aos profissionais das Cooperativas de Crédito onde atuam. Além disso, 25% dos pesquisados concordam totalmente com a

afirmação; porém 11% dos pesquisados discordam da afirmação apresentada; e 2% são indiferentes ao tema em questão.

Foi questionado aos pesquisados também se as competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração nas Cooperativas de Crédito em que atuam, no intuito de permitir que os funcionários cumpram com as obrigações do Programa de *Compliance*. Os resultados obtidos estão demonstrados na Figura D9.

Figura D9 – Competências e necessidades de treinamento identificadas e levadas em consideração

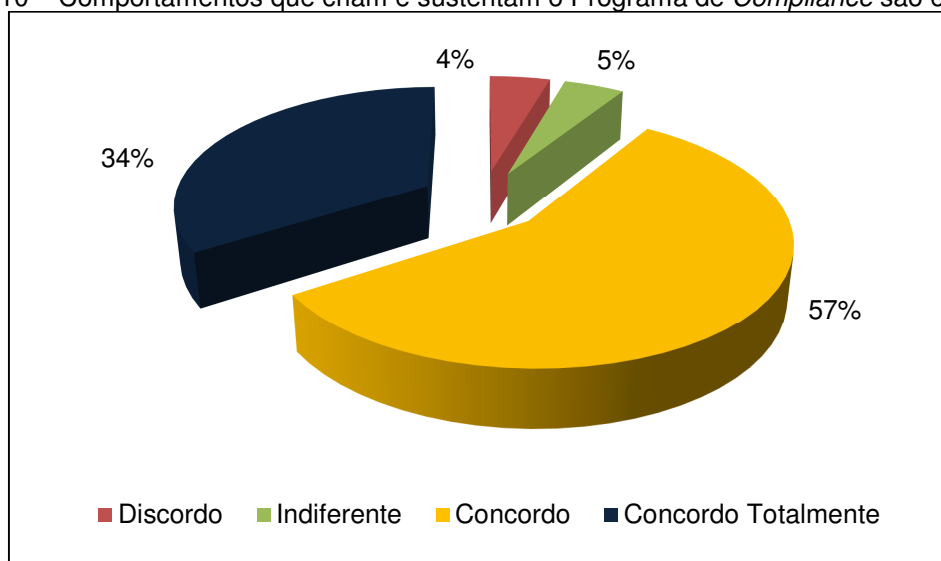


Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Verifica-se na Figura D9 que 52% dos pesquisados concordam que as competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em conta nas suas Cooperativas de Crédito, com a finalidade de permitir que os funcionários cumpram com as obrigações do Programa de *Compliance*. Observa-se também que do total da amostra, 30% dos pesquisados concordam totalmente em relação à referida afirmação; mas 11% dos pesquisados discordam; e 7% são indiferentes em relação ao tema em pauta.

Aos pesquisados foi solicitado também se os comportamentos que criam e sustentam o Programa de *Compliance* são estimulados em suas Cooperativas de Crédito. Os resultados obtidos estão detalhados na Figura D10.

Figura D10 – Comportamentos que criam e sustentam o Programa de *Compliance* são estimulados

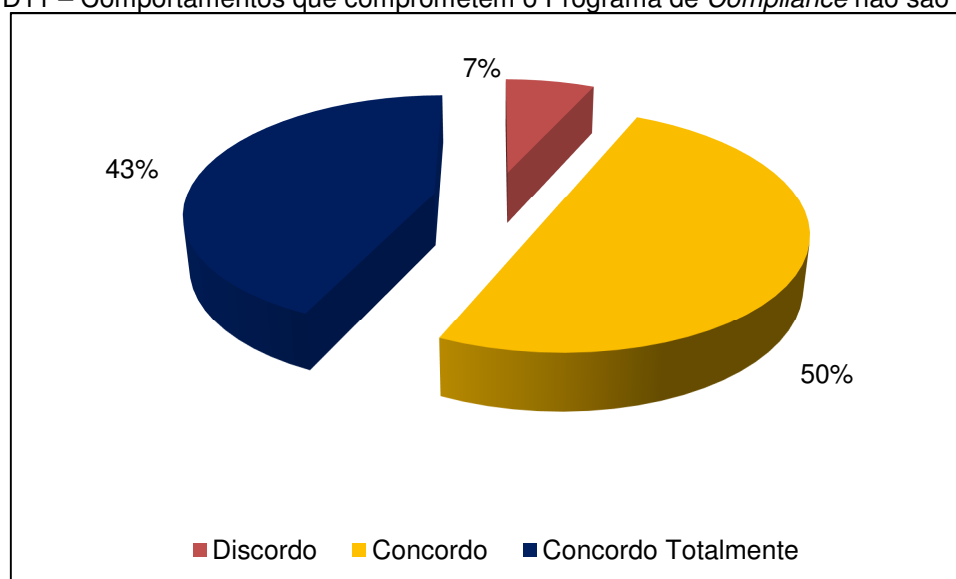


Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Pode-se perceber na Figura D10 que do total da amostra, 57% dos pesquisados concordam que os comportamentos que criam e sustentam o Programa de *Compliance* são estimulados nas Cooperativas de Crédito em que atuam. Por sua vez, 34% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmação; porém 4% dos pesquisados discordam da afirmação e 5% são indiferentes ao tema questionado.

Os pesquisados foram questionados também se os comportamentos que comprometam o Programa de *Compliance* não são tolerados em suas Cooperativas de Crédito, sendo que os resultados obtidos na referida questão estão apresentados na Figura D11.

Figura D11 – Comportamentos que comprometem o Programa de *Compliance* não são tolerados

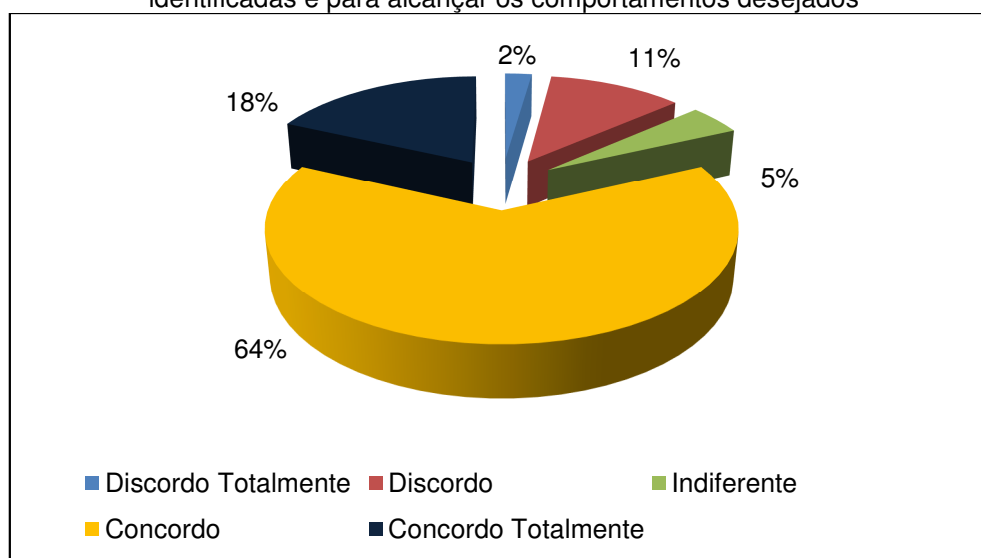


Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Na Figura D11 pode-se observar que do total da amostra, 50% dos pesquisados concordam que os comportamentos que comprometem o Programa de *Compliance* não são tolerados nas suas Cooperativas de Crédito; enquanto que 43% dos pesquisados concordam totalmente; porém 7% discordam de tal afirmação.

Aos pesquisados foi questionado se nas Cooperativas de Crédito de atuação existem controles por indicadores para gerenciar as obrigações do Programa de *Compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados, os resultados obtidos encontram-se na Figura D12.

Figura D12 – Controles por indicadores para gerenciar as obrigações do Programa de *Compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

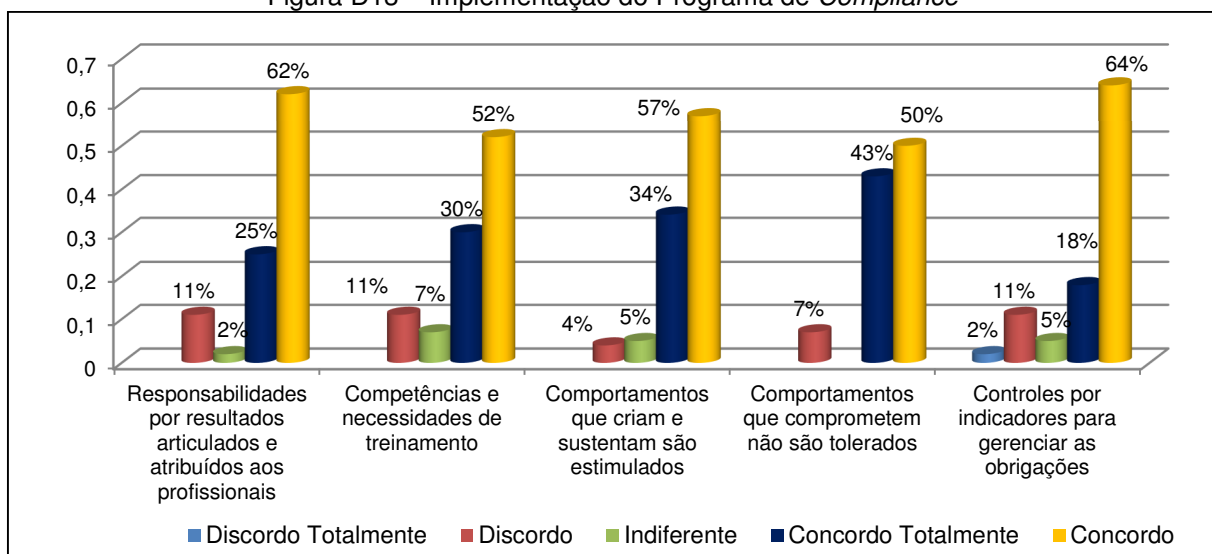
Como identificado na Figura D12, do total da amostra, 64% dos pesquisados concordam que nas Cooperativas de Crédito onde atuam existem controles por indicadores para gerenciar as obrigações do Programa de *Compliance* identificadas e para alcançar os comportamentos desejados; enquanto que 18% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmativa. No entanto, o que desperta a atenção é que 11% dos pesquisados discordam de tal afirmação; e 2% discordam totalmente; e por sua vez, 5% dos pesquisados são indiferentes ao tema questionado.

A Tabela D2 e a Figura D13 mostram um resumo dos resultados obtidos na pesquisa quantitativa referente ao quesito de implementação do Programa de *Compliance* de acordo com a opinião dos pesquisados das Cooperativas de Crédito selecionadas. Identifica-se que, a maioria dos pesquisados concordam no que se refere aos quesitos de implementação do Programa de *Compliance*.

Tabela D2 – Síntese dos resultados da pesquisa quantitativa: Implementação

Questões/Temas	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Responsabilidades por resultados articulados e atribuídos aos profissionais.	-	11%	2%	62%	25%
Competências e necessidades de treinamento.	-	11%	7%	52%	30%
Comportamentos que criam e sustentam são estimulados.	-	4%	5%	57%	34%
Comportamentos que comprometem não são tolerados.	-	7%	-	50%	43%
Controles por indicadores para gerenciar as obrigações.	2%	11%	5%	64%	18%

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Figura D13 – Implementação do Programa de *Compliance*

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Notadamente, no quesito das responsabilidades por resultados do Programa de *Compliance* estarem articuladas e atribuídas aos profissionais das Cooperativas de Crédito; e também no quesito da existência de controles por indicadores para gerenciar as obrigações do referido Programa, identificadas e para alcançar os comportamentos desejados nas suas Cooperativas de Crédito, ultrapassando 60% de concordância dos pesquisados.

Além disso, observa-se que houve concordância oscilando entre 50% ou mais de 50% dos pesquisados nos seguintes quesitos: (1) se as competências e as

necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração nas Cooperativas de Crédito, com a finalidade e permitir que os funcionários cumpram com as obrigações do Programa de *Compliance*; (2) se os comportamentos que criam e sustentam o Programa de *Compliance* são estimulados nas Cooperativas de Crédito selecionadas; e (3) se os comportamentos que comprometem o referido Programa não são tolerados nas Cooperativas de Crédito pesquisados.

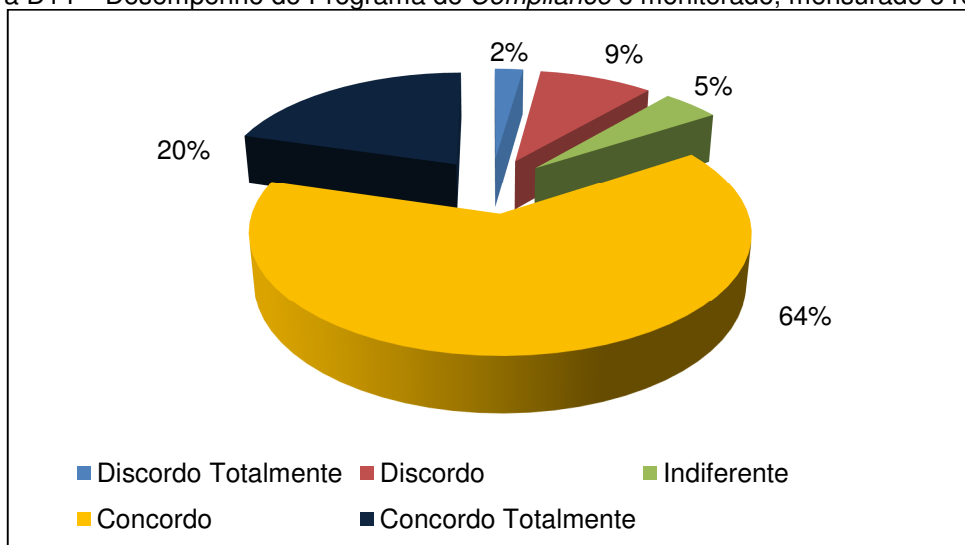
Porém, pode-se verificar ainda que houve discordância dos pesquisados em todos os quesitos perguntados, cujas respostas dos pesquisados oscilaram entre 4% a 11%, o que mostra que a implementação do Programa de *Compliance* ainda necessita de ajustes. Desse modo, as Entidades pesquisadas deverão desenvolver os planos de ação, no intuito de realizar as melhorias em tais quesitos para que possam aprimorar o Programa de *Compliance*.

Destaca-se também que 2% dos pesquisados discordam totalmente que os controles por indicadores, para gerenciar as obrigações do Programa de *Compliance*, sejam identificados para alcançar os comportamentos desejados nas suas Cooperativas de Crédito, surgindo, portanto uma oportunidade para a realização de melhorias nesse quesito nas Entidades pesquisadas.

Outro aspecto que desperta a atenção são aqueles pesquisados que indicaram que são indiferentes quando considerados os requisitos da implementação do Programa de *Compliance*, cujas respostas oscilaram entre 2% a 7% dos pesquisados, com exceção apenas do quesito de comportamentos que comprometem o referido Programa não serem tolerados nas suas Cooperativas de Crédito. Novamente, observa-se a necessidade das Entidades pesquisadas elaborarem ações de melhorias para que todos os seus integrantes compreendam a importância da implementação do Programa de *Compliance*.

- **Bloco III – Monitoramento e Medição do Programa de *Compliance***

Para verificar o monitoramento e a medição do Programa de *Compliance* foram solicitadas duas questões aos pesquisados. Na primeira questão foi questionado aos pesquisados se o desempenho do Programa de *Compliance* nas suas Cooperativas de Crédito é monitorado, mensurado e relatado. Os resultados obtidos estão detalhados na Figura D14.

Figura D14 – Desempenho do Programa de *Compliance* é monitorado, mensurado e relatado

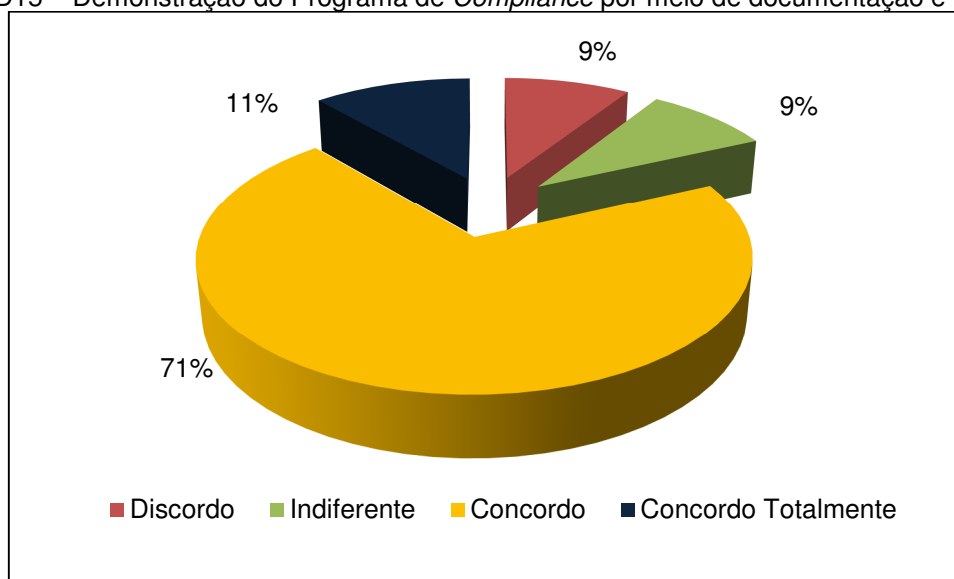
Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Observa-se na Figura D14 que 64% dos pesquisados concordam que o desempenho do Programa de *Compliance* é monitorado, mensurado e relatado nas suas Cooperativas de Crédito; enquanto que 20% dos pesquisados indicaram que concordam totalmente. Porém, 9% dos pesquisados discordam que isso ocorra em suas Cooperativas de Crédito; 2% discordam totalmente; e 5% dos pesquisados são indiferentes à questão levantada.

Na segunda questão, foi solicitado aos pesquisados se as Cooperativas de Crédito em que atuam são capazes de demonstrar o Programa de *Compliance* tanto por meio de documentação quanto por intermédio da prática. Os resultados obtidos na referida questão estão apresentados na Figura D15.

Verifica-se que do total da amostra, 71% dos pesquisados concordam que as Cooperativas de Crédito em que atuam são capazes de demonstrar o Programa de *Compliance* tanto por meio de documentação quanto por intermédio da prática; e 11% dos pesquisados concordam totalmente com a afirmação.

Porém, 9% dos pesquisados discordam que as Cooperativas de Crédito em que atuam sejam capazes de demonstrar o Programa de *Compliance* tanto por meio de documentação quanto por intermédio da prática; enquanto que 9% dos pesquisados são indiferentes ao tema questionado.

Figura D15 – Demonstração do Programa de *Compliance* por meio de documentação e na prática

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

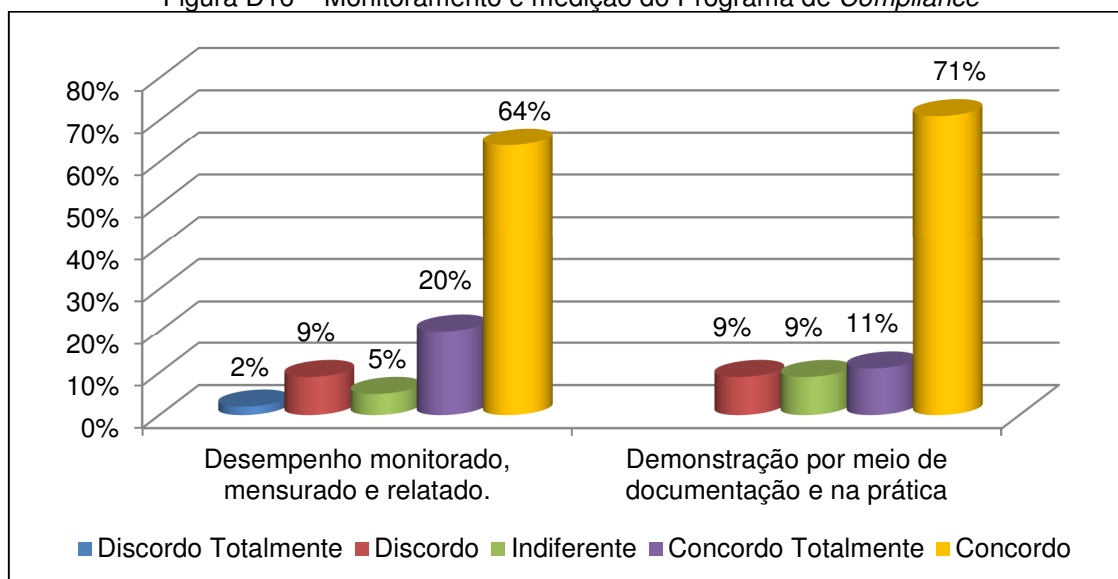
Na Tabela D3 e na Figura D16 é apresentada uma síntese dos resultados obtidos na pesquisa com abordagem quantitativa em relação ao monitoramento e à medição do Programa de *Compliance*, considerando-se as opiniões dos pesquisados pertencentes às Cooperativas de Crédito selecionadas.

Como se verifica nos resultados apresentados na Tabela D3 e Figura D16, a maioria dos pesquisados concorda que o desempenho do Programa de *Compliance* é monitorado, mensurado e relatado (64%); e 20% concordam totalmente. Além disso, os pesquisados também concordam que ocorra a demonstração do Programa de *Compliance* por meio de documentação e na prática (71%), e 11% concordam totalmente.

Tabela D3 – Síntese dos resultados da pesquisa quantitativa: Monitoramento e Medição

Questões/Temas	Discordo Totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo Totalmente
Desempenho é monitorado, mensurado e relatado.	2%	9%	5%	64%	20%
Demonstração do Programa por meio de documentação e na prática	-	9%	9%	71%	11%

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Figura D16 – Monitoramento e medição do Programa de *Compliance*

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

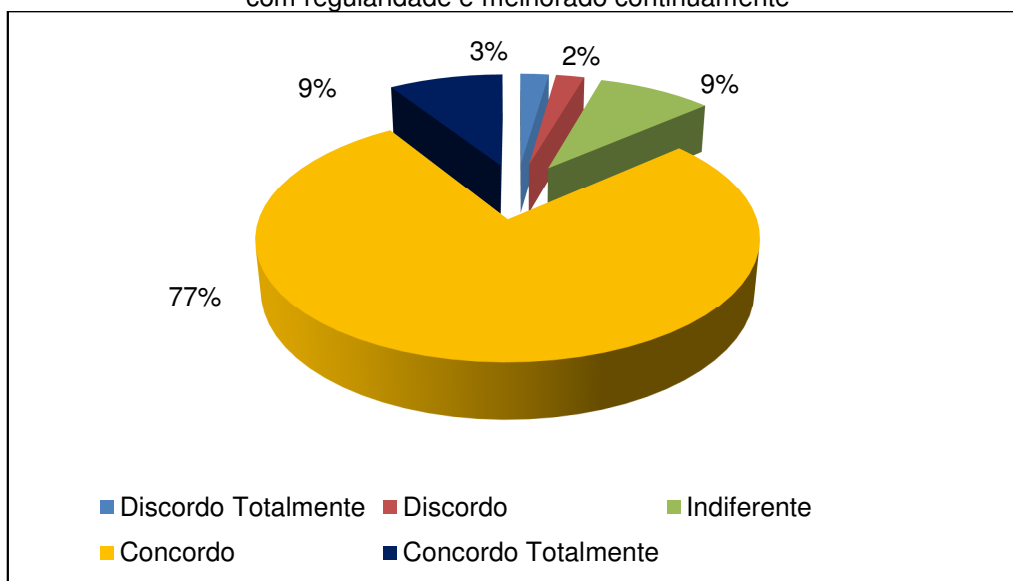
Porém, o que desperta a atenção nos resultados apresentados são os percentuais dos resultados das alternativas entre as discordâncias (discordo e discordo totalmente) e as indiferenças em relação ao quesito de desempenho do Programa de *Compliance* ser monitorado, mensurado e relatado, cujos resultados somados totalizam 16%. No quesito da demonstração do Programa de Compliance por meio de documentação e na prática, um total de 18% dos pesquisados discordam e são indiferentes.

Assim, pode-se inferir que existem oportunidades de melhorias direcionadas ao Programa de *Compliance*, as quais deverão ser observadas pelas Entidades pesquisadas, para que sejam desenvolvidos os planos de ação e também sejam envolvidos todos os seus integrantes para o comprometimento e o aprimoramento do Programa de *Compliance*.

• **Bloco IV – Melhoria Contínua do Programa de Compliance no Sicredi**

Para identificar se existe a preocupação com a melhoria contínua, foi solicitado aos pesquisados se o Programa de *Compliance* é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente nas Cooperativas de Crédito onde atuam. Os resultados obtidos na referida questão estão detalhados na Figura D17.

Figura D17 – Programa de *Compliance* é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa quantitativa (2017).

Pode-se observar na Figura D17 que do total da amostra, 77% dos pesquisados concordam que o Programa de *Compliance* é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente em suas Cooperativas de Crédito; enquanto que 9% concordam totalmente com a afirmativa. No entanto, 3% dos pesquisados discordam totalmente que isso esteja ocorrendo em suas Cooperativas de Crédito e também 2% discordam de tal situação. Por sua vez, 9% dos pesquisados indicaram que são indiferentes ao questionamento.

Nos resultados mostrados na Figura D17, é preciso atentar para a soma dos resultados entre as alternativas de 'discordo, discordo totalmente e indiferente', pois totalizam 14%, resultado superior quando comparado aos 9% dos pesquisados que indicaram que concordam totalmente, em relação ao quesito do Programa de *Compliance* ser analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente nas Entidades em que atuam.

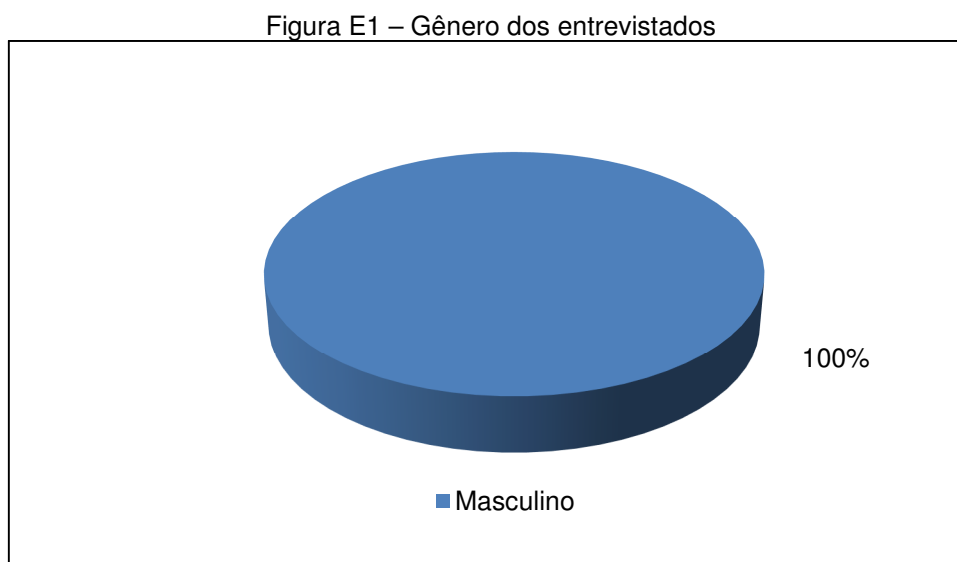
Logo, os resultados apresentados com discordância dos pesquisados merecem por parte das Entidades pesquisadas, um esforço de reversão de qualificação, por intermédio de ações que sejam destinadas a aproveitar as oportunidades de melhorias. Além disso, aqueles entrevistados que responderam que são indiferentes também devem ser levados em consideração, pois é preciso compreender quais são os motivos que levam tais pesquisados para a falta de um posicionamento mais claro sobre o Programa de *Compliance*.

APÊNDICE E – DETALHAMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisa qualitativa foi organizada em dois blocos: no primeiro foram solicitadas as informações dos entrevistados para compor o perfil dos mesmos; e no segundo bloco foram solicitadas as questões relacionadas ao Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas considerando-se as respostas dos seis entrevistados.

- **Bloco I – Perfil dos Entrevistados**

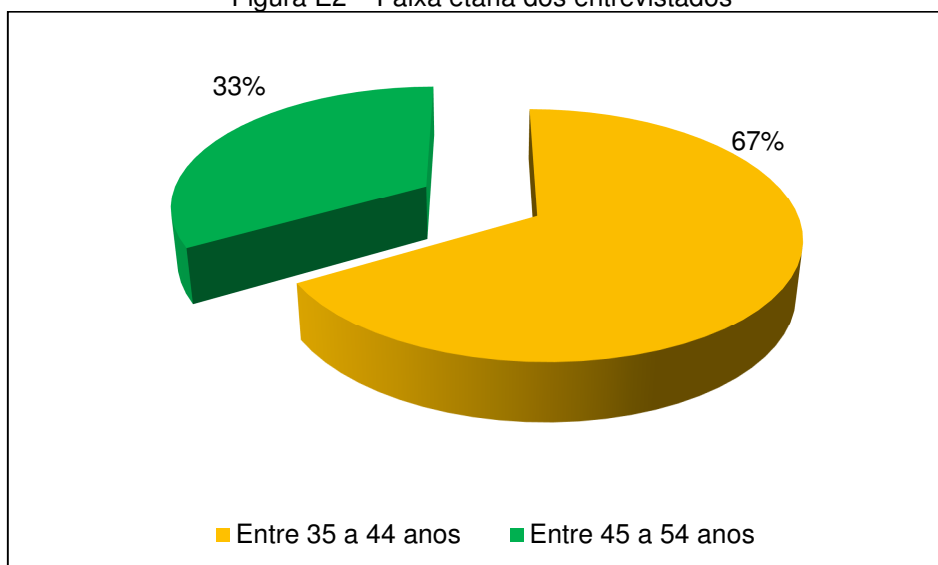
Para identificar o perfil dos seis entrevistados foram solicitadas as seguintes informações: gênero; faixa etária; grau de escolaridade; e entidade vinculada. Os resultados do perfil dos seis entrevistados estão apresentados na sequência. Na Figura E1 constam os resultados sobre o gênero dos seis entrevistados. Verifica-se que todos os entrevistados pertencem ao gênero masculino.



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Na Figura E2 estão apresentados os resultados relacionados à faixa etária dos seis entrevistados. Identifica-se que do total da amostra, 67% dos entrevistados pertencem à faixa etária entre 35 a 44 anos; e 33% pertencem à faixa etária entre 45 a 54 anos.

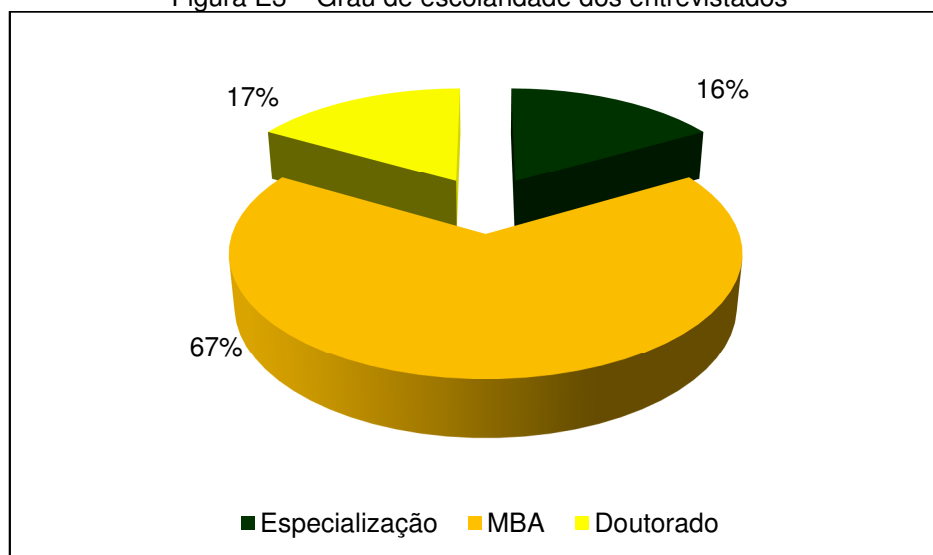
Figura E2 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

A Figura E3 apresenta os resultados do grau de escolaridade dos seis entrevistados. Percebe-se que do total da amostra, 67% dos entrevistados realizaram algum tipo de MBA; 17%, doutorado; e 16% algum tipo de especialização.

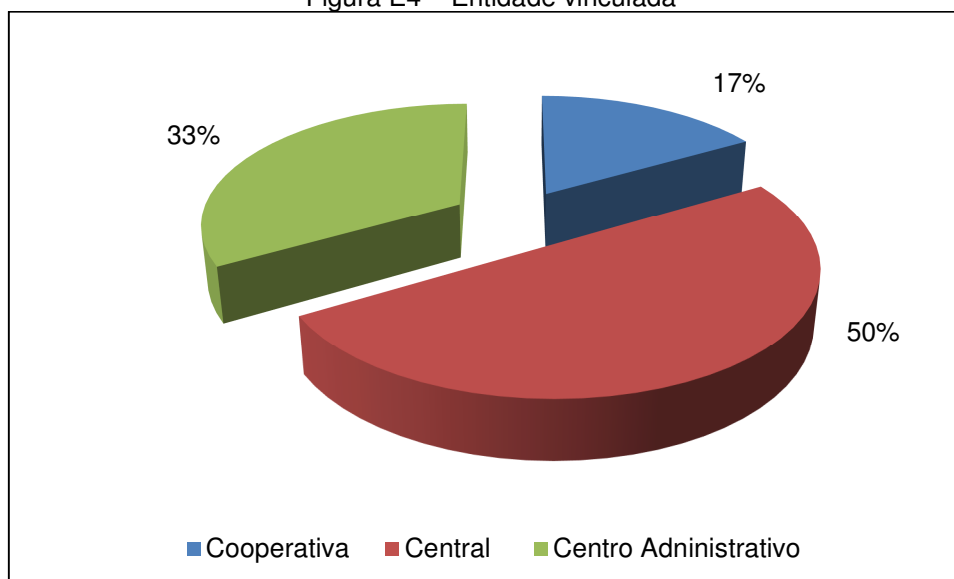
Figura E3 – Grau de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Na Figura E4 são demonstrados os resultados obtidos no que diz respeito à entidade que os seis entrevistados estão vinculados. Observa-se que do total da amostra 50% pertencem às Centrais do Sicredi (3 entrevistados); 33% aos Centros Administrativos (2 entrevistados); e 17% a uma Cooperativa de Crédito, ou seja, um entrevistado.

Figura E4 – Entidade vinculada



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Na Tabela E1 consta uma síntese dos resultados referentes ao perfil dos seis pesquisados, considerando-se o gênero, a faixa etária, o grau de escolaridade e a entidade vinculada de acordo com a frequência das respostas e os percentuais de participação de cada categoria de análise.

Tabela E1 – Síntese do perfil dos entrevistados

Categoria	Frequência	Percentuais
Gênero		
Masculino	6	100%
Total	6	100%
Faixa Etária		
Entre 35 a 44 anos	4	67%
Entre 45 a 54 anos	2	33%
Total	6	100%
Grau de Escolaridade		
MBA	4	67%
Doutorado	1	17%
Especialização	1	16%
Total	6	100%
Entidade vinculada		
Cooperativa	1	17%
Central	3	50%
Centro Administrativo	2	33%
Total	6	100%

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

- **Bloco II – Questões Relacionadas ao Programa de *Compliance* no Sicredi**

a) Situação atual do Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas:

No Quadro E1 estão apresentados os resultados referentes à situação atual do Programa de *Compliance*, considerando-se as respostas dos entrevistados pertencentes às Centrais Sicredi.

Quadro E1 – Situação atual do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Considero a situação bem avançada, pois iniciada implementação em 2008 na Central e a partir de 2011 nas cooperativas filiadas. Atualmente a cultura e práticas de <i>Compliance</i> estão bem avançadas, permitindo a Central e filiadas uma segurança de estar aderente às normas e às melhores práticas de governança e <i>Compliance</i> ”.
Entrevistado 2	“Em constante evolução, atualmente atende as exigências legais. Implantado políticas internas, normativos e manuais de procedimentos, existência de canais de comunicação e divulgação, padrão de governança conforme melhores práticas”.
Entrevistado 3	“Em implantação face as constantes mudanças legislativas”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

De acordo com as respostas dos entrevistados detalhadas no Quadro E1 é possível verificar que a situação atual do Programa de *Compliance* nas três Centrais Sicredi, oscila entre as fases de ‘em andamento’ e ‘avançada’; para que ocorram as adaptações no intuito de atender as constantes mudanças legislativas, formando assim as melhores práticas de governança e *Compliance*. No Quadro E2 são demonstradas as respostas dos entrevistados pertencentes aos Centros Administrativos, no que se refere à situação atual do Programa de *Compliance* em suas Entidades.

Quadro E2 – Situação atual do Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Tenho conhecimento de que vários itens estão em andamento, mas não tenho lembrança dos que já foram implantados”.
Entrevistado 2	“O Programa de <i>Compliance</i> encontra-se em nível avançado quando comparado a outros sistemas cooperativos”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Em conformidade com os entrevistados dos Centros Administrativos, o Programa de *Compliance* em suas Entidades apresenta um estágio entre ‘em

andamento' e um 'nível avançado' quando comparado aos outros sistemas cooperativos. No Quadro E3 está detalhada a resposta de um entrevistado pertencente a uma Cooperativa de Crédito pesquisada sobre a situação atual do Programa de *Compliance* em sua Entidade.

Quadro E3 – Situação atual do Programa de *Compliance* na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	"Em implantação. Temos formalizado os normativos internos e também a área de controles internos".

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Conforme a indicação do entrevistado, na sua Cooperativa de Crédito, o Programa de *Compliance* está em implantação, sendo que já estão formalizados os normativos internos e também ocorreu a criação da área de controles internos.

b) Nível de aderência nas Entidades pesquisadas em relação ao Programa de *Compliance*:

No Quadro E4 estão descritas as respostas dos entrevistados das Centrais Sicredi sobre o nível de aderência em relação ao Programa de *Compliance* nas suas Entidades.

Quadro E4 – Nível de aderência do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	"O programa de <i>Compliance</i> está praticamente 100% concluído, necessitando ainda, um aprimoramento nos controles contínuos dos processos de monitoramento de práticas, bem como a disseminação da cultura de risco na organização".
Entrevistado 2	"Satisfatório. Os temas/questões relacionados ao <i>Compliance</i> estão sendo discutidos e avaliados diariamente e, periodicamente são realizadas reuniões do comitê de <i>Compliance</i> a fim de garantir sua efetividade".
Entrevistado 3	"Moderado a elevado, pois atende aos principais aspectos normativos relacionados ao tema".

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

No que se refere ao nível de aderência das entidades pesquisadas em relação ao Programa de *Compliance* verificou-se que em uma das Centrais Sicredi, o Programa está 100% concluído, necessitando o aprimoramento nos controles contínuos dos processos de monitoramento de práticas e disseminação da cultura de risco na Entidade. Em outra Central Sicredi o nível de aderência é satisfatório em que os temas de *Compliance* são discutidos e avaliados diariamente e são

realizadas reuniões do Comitê *Compliance*; e para um terceiro entrevistado o nível de aderência se apresenta de moderado a elevado, no intuito de atender os principais aspectos normativos sobre o tema.

No Quadro E5 são apresentadas as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos, no que diz respeito ao nível de aderência em relação ao Programa de *Compliance* das suas Entidades.

Quadro E5 – Nível de aderência em relação ao Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Entendo que o nível de aderência é bom, pois foi acolhido pela administração”.
Entrevistado 2	“A entidade tem um nível pleno de <i>Compliance</i> ”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Nos Centros Administrativos os entrevistados indicaram que o nível de aderência ao Programa de *Compliance* oscila entre bom e pleno e é acolhido pela Alta Administração. No Quadro E6 é transcrita a resposta de um entrevistado pertencente a uma Cooperativa de Crédito pesquisada sobre o nível de aderência de sua Entidade em relação ao Programa de *Compliance*.

Quadro E6 – Nível de aderência em relação ao Programa de *Compliance* na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	“Parcial. O respeito às normas faz parte da rotina, contudo ainda carecemos de algumas ferramentas e de alguma formalização em relação a algumas rotinas”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Para o entrevistado da Cooperativa de Crédito o nível de aderência ao Programa de *Compliance* se encontra parcial, pois existe a carência de ferramentas e de formalização no que diz respeito às rotinas diárias.

c) Treinamento do Programa de *Compliance* aos profissionais das Entidades pesquisadas:

O Quadro E7 demonstra como foram realizados os treinamentos do Programa de *Compliance* aos profissionais pertencentes às Centrais Sicredi, considerando-se as respostas dos entrevistados. De acordo com as respostas pode-se perceber que os treinamentos do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi variam entre a

realização do aprendizado interno, bem como por meio de módulos de capacitação nacional e internacional; são realizadas também reuniões com os representantes das áreas e os treinamentos são presenciais sendo que a organização disponibiliza ainda treinamentos por meio de rede colaborativa.

Quadro E7 – Treinamento do Programa de *Compliance* aos profissionais das Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“A empresa possui um programa de disseminação da cultura de <i>Compliance</i> para os cargos da alta liderança (Estatutários), bem como para os cargos técnicos. O programa de formação e especialização dos profissionais relacionados à área de <i>Compliance</i> é realizado pelo aprendizado interno, seja no ambiente empresa, Central e Sistema Sicredi, bem como por meio de módulos de capacitação nacional e internacional”.
Entrevistado 2	“São realizados reuniões com os representantes das áreas, estimulado e viabilizado participação em eventos externos relacionados ao tema. Em geral os treinamentos são presenciais, mas a organização também dispõe de treinamento através da rede colaborativa”.
Entrevistado 3	“Treinamentos internos e externos. Há uma boa compreensão sobre o tema”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

No Quadro E8 são transcritas as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos no que se refere à forma como foram realizados os treinamentos do Programa de *Compliance* aos profissionais das referidas entidades.

Quadro E8 – Treinamento do Programa de *Compliance* aos profissionais dos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Nível de aderência em relação ao Programa de <i>Compliance</i>
Entrevistado 1	“Não tenho conhecimento dessa informação”.
Entrevistado 2	“O treinamento já realizado que tenho ciência foi o de Prevenção à Lavagem de Dinheiro”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Nos Centros Administrativos um dos pesquisados não soube informar sobre a realização de treinamentos do Programa de *Compliance*; e outro entrevistado indicou que o único treinamento realizado enfatizou o tema da prevenção à lavagem de dinheiro.

No Quadro E9 está detalhada a resposta de um entrevistado pertencente a uma Cooperativa de Crédito pesquisada sobre a maneira como foi realizado o treinamento do Programa de *Compliance* em sua entidade.

Quadro E9 – Treinamento do Programa de *Compliance* aos profissionais da Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Nível de aderência em relação ao Programa de <i>Compliance</i>
Entrevistado 1	“Utilizando os treinamentos sistêmicos. Não teve foco ou atuação direta local”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

O entrevistado da Cooperativa de Crédito afirmou que foram realizados os treinamentos sistêmicos, porém não havia foco ou atuação direta local no que se refere ao Programa de *Compliance*.

d) Execução do Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas:

O Quadro E10 apresenta as respostas dos entrevistados pertencentes às Centrais Sicredi no que se refere à execução em toda a Entidade ou não do Programa de *Compliance*.

Quadro E10 – Execução do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Sim, cada área tem a responsabilidade de buscar aderência às políticas da organização, seja no ambiente da gestão e operação, bem como na governança. Esta aderência é submetida a testes pela área de auditorias internas, auditoria independente, conselho fiscal e órgão regulador”.
Entrevistado 2	“Sim. A estrutura organizacional está bem segregada, possuem ferramentas gerenciais, indicadores de monitoramento e acompanhamento os quais estão acessíveis às áreas responsáveis e a alta administração”.
Entrevistado 3	“Sim. Na entidade e em suas filiadadas”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

No Programa de *Compliance* em uma das Centrais Sicredi foi definido que cada área tenha responsabilidade para buscar a aderência às políticas da Entidade, tanto no ambiente de gestão como na operação, e também na governança, mediante a realização de testes conforme as auditorias internas e independentes, Conselho Fiscal e órgão regulador. Identificou-se também que em outra Central Sicredi existe uma estrutura organizacional segregada apresentando ferramentas gerenciais, acompanhamentos e indicadores que são disponibilizados para as áreas responsáveis e para a Alta Administração; e na terceira Central Sicredi a execução do Programa ocorre na Entidade e nas filiadadas.

O Quadro E11 demonstra as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos considerando-se à execução em toda a Entidade ou não do Programa de *Compliance*.

Quadro E11 – Execução do Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Creio que sim, mas não tenho certeza”.
Entrevistado 2	“Sim. Todas as entidades possuem responsabilidades e atividades relacionadas ao <i>Compliance</i> ”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Nos Centros Administrativos conforme os entrevistados, a execução do Programa de *Compliance* vem ocorrendo e as Entidades possuem responsabilidades e realizam as atividades no que se refere ao Programa de *Compliance*; e o outro entrevistado não soube responder sobre a execução do Programa de *Compliance* em sua Entidade. O Quadro E12 mostra a resposta de um entrevistado pertencente a uma Cooperativa de Crédito pesquisada, quando questionado se o Programa de *Compliance* é executado em toda a sua Entidade.

Quadro E12 – Execução do Programa de *Compliance* na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	“Sim, conforme aplicação normas Sicredi”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Para o entrevistado da Cooperativa de Crédito, a execução do Programa de *Compliance* ocorre em sua Entidade mediante a aplicação das normas estipuladas pelo Sistema Sicredi.

e) Contribuição da adoção do Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas:

No Quadro E13 são transcritas as respostas dos entrevistados pertencentes às Centrais Sicredi em relação à questão se a adoção do Programa de *Compliance* contribui para que as transações realizadas diariamente na Entidade em que atuam estejam revestidas de maior segurança.

Fica notório nas respostas de um dos entrevistados das Centrais Sicredi que, o Programa de *Compliance* vem contribuindo para a segurança das transações financeiras que são realizadas diariamente nas Entidades pesquisadas. Isso é explicado devido ao fato de apresentar uma atuação organizada no Sicredi composta por quatro níveis, ou seja, Agência, Cooperativa de Crédito, Central Sicredi e Centro Administrativo Sicredi (CAS); e também existe o compartilhamento

das práticas de controles nos níveis citados, o que vem mantendo a base de conhecimentos dos controles.

Quadro E13 – Contribuição da adoção do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Sim, pois a atuação organizada do Sicredi e 4 níveis (Agência, Cooperativa, Central e CAS), permite a certeza de que os requisitos de segurança são observados durante a realização das transações. Reforçamos ainda, que a empresa possui o compartilhamento das melhores práticas de controles entre as entidades anteriormente citadas, mantendo uma boa base de conhecimentos dos controles”.
Entrevistado 2	“Sim. É indispensável pelo modelo e porte de nossa organização”.
Entrevistado 3	“Sem dúvida. Um programa de <i>Compliance</i> fortalece a segurança nas operações e o respeito aos normativos externos e internos”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Outro entrevistado de uma Central Sicredi pesquisada indicou que o Programa de *Compliance* é indispensável devido ao modelo e porte da Entidade. E um terceiro entrevistado mencionou que o Programa de *Compliance* propicia o fortalecimento da segurança nas operações e respeita os normativos tanto internos como externos.

O Quadro E14 demonstra as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos quando questionados se a adoção do Programa de *Compliance* contribui para que as transações realizadas diariamente nas suas Entidades estejam revestidas de maior segurança.

Quadro E14 – Contribuição da adoção do Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Esse é o propósito do Programa de <i>Compliance</i> de qualquer organização séria, que deseja estar em conformidade”.
Entrevistado 2	“Sem dúvida. A existência de um Programa de <i>Compliance</i> atua como um anteparo aos riscos relacionados à conformidade”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

O Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos segundo um dos entrevistados deve propiciar segurança para a efetivação das transações financeiras do dia-a-dia da Entidade; e o outro entrevistado entende que o Programa de *Compliance* deve atuar como um protetor contra os riscos no que se refere à conformidade.

O Quadro E15 mostra a resposta de um entrevistado pertencente a uma Cooperativa de Crédito, quando solicitado se a adoção do Programa de *Compliance* contribui para que as transações realizadas diariamente nas suas Entidades estejam revestidas de maior segurança.

Quadro E15 – Contribuição da adoção do Programa de *Compliance* na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	“Sim”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

O entrevistado entende que a adoção do Programa de *Compliance* auxilia na segurança da efetivação das transações financeiras diárias na sua Entidade.

f) Efeitos da aplicação do Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas:

Os entrevistados foram questionados se a aplicação do Programa de *Compliance* torna o trabalho de suas Entidades engessado, lento e/ou burocrático. As respostas dos entrevistados das Centrais Sicredi estão transcritas no Quadro E16.

Quadro E16 – Efeitos da aplicação do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Na minha avaliação não é burocrático, pois nos permite gerar operações de negócios com maior segurança e uma rentabilidade adequada e real. Para contribuir, entendo que este processo ainda precisa aprimorar o uso de ferramentas para melhorar o monitoramento e tomada de decisão”.
Entrevistado 2	“Não. O que é sempre importante destacar que o “ambiente de controle” tem que alcançar todos os níveis da organização”.
Entrevistado 3	“É possível. Mas não acredito que seja pelo Programa de <i>Compliance</i> e sim pela complexidade estrutural da organização e o excesso de leis que a envolve”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Os efeitos da aplicação do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi conforme opinião dos entrevistados não apresentam engessamento, lentidão ou burocracia. Conforme um dos entrevistados, o Programa de *Compliance* permite gerar as operações de negócios com segurança e rentabilidade adequada e real, mas é preciso aprimorar a utilização de ferramentas para melhorar o monitoramento

e a tomada de decisão. Para outro entrevistado é preciso que o ambiente de controles alcance todos os níveis da Entidade, e um terceiro entrevistado entende que seja possível ocorrer o engessamento, lentidão e burocracia, não pelo Programa de *Compliance* em si, mas devido à complexidade estrutural da entidade e o excesso de leis que a envolve.

No Quadro E17 constam as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos se a aplicação do Programa de *Compliance* torna o trabalho das Entidades em que atuam, engessado, lento e/ou burocrático.

Quadro E17 – Efeitos da aplicação do Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Não tenho elementos para emitir a opinião”.
Entrevistado 2	“Não. As atividades necessárias para o programa não são demasiadamente burocráticas”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Como observado nas respostas apresentadas no Quadro E17, um dos entrevistados não apresentava subsídios para opinar se a aplicação do Programa de *Compliance* torna o trabalho das Entidades engessado, lento e/ou burocrático; e o outro entrevistado opinou que não ocorre tal situação, pois as atividades necessárias para a aplicação do referido Programa não são excessivamente burocráticas.

No Quadro E18 é transcrita a resposta de um entrevistado pertencente a uma Cooperativa de Crédito, se a aplicação do Programa de *Compliance* torna o trabalho da sua Entidade, engessado, lento e/ou burocrático.

Quadro E18 – Efeitos da aplicação do Programa de *Compliance* na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	“Não necessariamente, embora ainda tenhamos oportunidades de alinhar procedimentos e fluxos internos. Necessário criar regras inteligentes que evitem burocracias que não agregam valor”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

O entrevistado da Cooperativa de Crédito entende que a aplicação do Programa de *Compliance* não torna o trabalho da sua Entidade necessariamente engessado, lento e/ou burocrático, mas existe a possibilidade de realizar o

alinhamento dos procedimentos e dos fluxos internos, criando algumas regras arqueadas para evitar tal burocracia, e que também dificultam a agregação de valor.

g) Área específica para realizar as atividades do Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas:

Aos entrevistados das Centrais Sicredi foi solicitado se as Entidades em que atuam, possuem uma área específica para realizar as atividades referentes ao Programa de *Compliance*. As respostas estão detalhadas no Quadro E19.

Quadro E19 – Área específica para realizar as atividades do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Sim, na Central possuímos uma área de <i>Compliance</i> que também desenvolve atividades de controles”.
Entrevistado 2	“Sim. Existe profissional responsável, plano de trabalho estabelecido e reporte permanente a alta administração”.
Entrevistado 3	“Sim. Controles internos e <i>Compliance</i> ”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

De acordo com as respostas dos entrevistados, pode-se observar a existência de uma área específica para efetivar as atividades do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi, existindo também um responsável e também foi desenvolvido um plano de trabalho sob o aporte da Alta Administração.

O Quadro E20 apresenta as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos se as Entidades em que atuam, possuem uma área específica para realizar as atividades referentes ao Programa de *Compliance*.

Quadro E20 – Área específica para realizar as atividades do Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Sim, há uma área específica no CAS”.
Entrevistado 2	“Sim. A própria área de <i>Compliance</i> atua nas atividades. Entretanto, as demais áreas também devem ter seu papel para evitar as desconformidades”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Conforme as respostas dos entrevistados, os Centros Administrativos têm uma área específica para o desenvolvimento das atividades do Programa de *Compliance*, sendo que um dos entrevistados alertou para o fato de que é preciso

também o envolvimento de todas as áreas da entidade para evitar as desconformidades. No Quadro E21 é transcrita a resposta de um entrevistado pertencente a uma Cooperativa de Crédito, se a aplicação do Programa de *Compliance* torna o trabalho da sua Entidade, engessado, lento e/ou burocrático.

Quadro E21 – Área específica para realizar as atividades do Programa de *Compliance* na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	“Não. Acumulada em controles internos e nas assessoras dos produtos”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Conforme a resposta do entrevistado percebe-se que não existe uma área específica para a concretização das atividades do Programa de *Compliance*, pois tais atividades são desenvolvidas pela área de controles internos e nas assessoras dos produtos.

h) Implementação do Programa de *Compliance* melhora o ambiente de controles nas Entidades pesquisadas:

No Quadro E22 são apresentadas as respostas dos entrevistados das Centrais Sicredi quando perguntados se a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles das Entidades em que atuam.

Quadro E22 – Implementação do Programa de *Compliance* melhora o ambiente de controles nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Sim, porém, fica como percepção de gestor, que ainda, precisamos evoluir na disseminação de KPI’s específicos para tangibilizar na prática o contexto de <i>Compliance</i> ”.
Entrevistado 2	“Sim. A organização vem expandindo, com isso requer aperfeiçoamento e estabelecimento de “regras de convivência”. Através do Programa de <i>Compliance</i> tem-se um conjunto de informações que auxiliam nas tomadas de decisões”.
Entrevistado 3	“O programa de <i>Compliance</i> é uma necessidade. Os controles podem ser seguidos sem um programa só serão detectivos/reativos. Com o Programa de <i>Compliance</i> podemos ser preventivos”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Nota: KPI’s: *Key Performance Indicators*, traduzido para o português como Indicadores Chave de Performance, que compreendem os principais indicadores de um determinado processo.

De acordo com os resultados das entrevistas pôde-se verificar que a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles nas

Centrais Sicredi, porém segundo a opinião de um dos entrevistados é preciso evoluir na disseminação dos indicadores chave de performance para tornar mais tangível a prática do *Compliance*.

Para outro entrevistado, a implementação do Programa de *Compliance* é indispensável devido à expansão dos negócios da sua Entidade, mas para isso é preciso o seu aperfeiçoamento contínuo sob o estabelecimento de regras de convivência, pois o Programa de *Compliance* compreende um conjunto de informações que auxiliam na tomada de decisões dos gestores. E conforme o outro entrevistado o Programa de *Compliance* auxilia também na prevenção de inconformidades.

O Quadro E23 apresenta as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos quando questionados se a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles das Entidades em que atuam.

Quadro E23 – Implementação do Programa de *Compliance* melhora o ambiente de controles nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Sem dúvida, pois há um acompanhamento dessas atividades, o que aprimora os controles da entidade”.
Entrevistado 2	“Sim. O trabalho de <i>Compliance</i> aumenta o grau de conformidade nas operações e traz mais segurança”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Observa-se no Quadro E23 que os entrevistados dos Centros Administrativos entendem que a implementação do Programa de *Compliance* vem melhorando o ambiente de controles das suas Entidades. Conforme os entrevistados, acontece o acompanhamento das atividades desenvolvidas, aprimorando os controles da Entidade e a execução do Programa de *Compliance* eleva o nível de conformidades nas operações e também oferece maior segurança na efetivação das transações financeiras diárias.

No Quadro E24 é apresentada a resposta de um entrevistado que pertence a uma Cooperativa de Crédito ao ser solicitado se a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles da Entidade em que atua.

Quadro E24 – Implementação do Programa de *Compliance* melhora o ambiente de controles na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	“Acredito que sim, embora anteriormente também já tivéssemos níveis satisfatórios de controle”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Conforme a opinião do entrevistado, a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles da sua Entidade, porém já existia um nível satisfatório de controles, antes mesmo da implementação do referido Programa.

i) Sugestões de melhoria contínua ao Programa de *Compliance* nas Entidades pesquisadas:

No Quadro E25 estão transcritas as sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance*, conforme os entrevistados das Centrais Sicredi.

Quadro E25 – Sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi pesquisadas

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Mesmo entendendo que o Programa está atendendo e implementado, as sugestões são: - Melhorar a automação dos processos de <i>Compliance</i> ; - Transformar as informações em indicadores de gestão; - Disseminar mais claramente o conceito de <i>Compliance</i> ”.
Entrevistado 2	“O tema deve ser pauta permanente de apreciação, revisão, com envolvimento da alta administração e demais áreas da organização, incluindo nestas as áreas de negócios”.
Entrevistado 3	“Treinamentos <i>on-line</i> , capacitações a Consad/Confis e testes de <i>stress</i> /controles e <i>Compliance</i> contínuos para o cumprimento das atividades”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Conforme as respostas apresentadas no Quadro E25, as sugestões de melhorias dos entrevistados das Centrais Sicredi consistem em: melhorar a automação dos processos de *Compliance*; realizar a transformação das informações em indicadores de gestão; divulgar melhor o conceito de *Compliance*; o tema *Compliance* deverá ser pauta contínua de apreciação, revisão e de envolvimento da Alta Administração, e demais áreas da entidade com a inclusão das áreas de negócios; realizar treinamentos *on-line*; capacitar o Conselho de Administração (Consad) e o Conselho Fiscal (Confis); desenvolver testes contínuos de *stress*/controles e *Compliance*.

No Quadro E26 estão detalhadas as sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance*, de acordo com as respostas dos entrevistados dos Centros Administrativos.

Quadro E26 – Sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance* nos Centros Administrativos pesquisados

Entrevistado	Respostas dos entrevistados
Entrevistado 1	“Talvez seja o caso de deixar mais claro ou visível ao Sistema o programa existente e o seu andamento”.
Entrevistado 2	“Sugiro iniciar um trabalho de monitoramento de normas emitidas por órgãos reguladores e de supervisão bancária, criando um processo de avaliação das próprias áreas responsáveis pelas ações quanto ao cumprimento das mesmas e planos de ação, quando ainda não cumpridas”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

Verifica-se no Quadro E26 que, os entrevistados dos Centros Administrativos indicaram as seguintes sugestões de melhorias: tornar mais clara e visível ao Sistema, a existência do Programa de *Compliance* e o seu respectivo andamento; desenvolver um processo de monitoramento das normas que são emitidas pelos órgãos reguladores e de supervisão bancária, com a criação de um processo de avaliação a ser desenvolvido pelas áreas envolvidas que sejam responsáveis pelas ações considerando-se o seu cumprimento, e também pelo desenvolvimento de planos de ação quando as ações não forem cumpridas nos prazos estabelecidos.

No Quadro E27 são transcritas as sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance*, de acordo com a resposta do entrevistado que pertence a uma Cooperativa de Crédito.

Quadro E27 – Sugestões para a melhoria contínua do Programa de *Compliance* na Cooperativa de Crédito pesquisada

Entrevistado	Resposta do entrevistado
Entrevistado 1	“Necessário evoluir em ferramentas e na forma de definição dos processos e regras (menos detalhes e maior relevância)”.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa qualitativa (2017).

O entrevistado da Cooperativa de Crédito entende que é preciso o aprimoramento das ferramentas e também é necessário modificar a maneira de definir os processos e as regras, para que sejam criados processos menos detalhistas, mas que apresentem maior relevância para a Entidade contribuindo com o andamento do Programa de *Compliance*.

APÊNDICE F – CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA QUANTITATIVA

No quesito de comprometimento ao Programa de *Compliance*, os resultados da pesquisa quantitativa indicaram que 50% dos pesquisados concordam totalmente que ocorre o comprometimento da Alta Administração ao Programa de *Compliance* nas Entidades selecionadas. Além disso, a política do referido Programa está alinhada às estratégias sob a concordância de 50% dos pesquisados; as Cooperativas de Crédito estão comprometidas com o Programa de *Compliance* segundo 52% dos pesquisados que concordam totalmente; e 70% dos pesquisados concordam que os integrantes de tais Cooperativas demonstram aderência ao Programa de *Compliance*.

Para 66% dos pesquisados existe a concordância de que a alocação de recursos é apropriada para o Programa de *Compliance*; e 75% dos pesquisados concordam que os objetivos e as estratégias do referido Programa estão identificados e são avaliados nas Entidades onde atuam.

Em síntese, como identificado nos resultados da pesquisa quantitativa referente ao quesito de comprometimento, pôde-se concluir que existe o comprometimento da Alta Administração e das Entidades pesquisadas ao Programa de *Compliance*; a política do referido Programa está alinhada às estratégias e aos objetivos de negócio das Cooperativas de Crédito pesquisadas contando com o apoio da Alta Administração; existe aderência da maioria dos integrantes das Cooperativas de Crédito pesquisadas ao Programa de *Compliance*; a alocação dos recursos tem sido apropriada para a maioria das Entidades pesquisadas; e os objetivos e as estratégias são identificados e avaliados no Programa de *Compliance*.

No quesito de implementação do Programa de *Compliance*, conforme 62% dos pesquisados existe a concordância de que as responsabilidades por resultados do Programa de *Compliance* estão articuladas e atribuídas claramente aos profissionais das Entidades pesquisadas; 52% concordam que as competências e as necessidades de treinamento são identificadas e levadas em consideração nas Entidades de atuação, permitindo que os funcionários cumpram com as obrigações do Programa de *Compliance*; 57% dos pesquisados concordam que os comportamentos que criam e sustentam o Programa de *Compliance* são estimulados nas Entidades pesquisadas.

Verificou-se ainda que 50% dos pesquisados concordam que os comportamentos que comprometem o Programa de *Compliance* não são tolerados nas suas Entidades; e 64% concordam que nas suas Entidades existem controles por indicadores para gerenciar as obrigações do referido Programa, identificadas e para alcançar os comportamentos desejados.

No quesito de medição do Programa de *Compliance* foi verificado que 64% dos pesquisados concordam que o desempenho do referido Programa é monitorado, mensurado e relatado nas suas Entidades; enquanto que 71% dos pesquisados concordam que as suas Entidades são capazes de demonstrar o Programa de *Compliance* tanto por meio de documentação quanto por intermédio da prática. A pesquisa quantitativa também indicou que 77% dos pesquisados concordam que o Programa de *Compliance* é analisado criticamente com regularidade e melhorado continuamente em suas Entidades.

Os resultados da pesquisa quantitativa também indicaram que alguns entrevistados discordaram das afirmações contidas nas questões, o que remete às Entidades pesquisadas despende esforços para modificar tais discordâncias.

Além disso, na maioria das questões referentes ao Programa de *Compliance* alguns pesquisados indicaram que são indiferentes, cabendo às Entidades pesquisadas a identificação e a avaliação das motivações dessa falta de posicionamento de alguns pesquisados em relação ao Programa de *Compliance*.

APÊNDICE G – CONSIDERAÇÕES GERAIS DA PESQUISA QUALITATIVA

Na pesquisa com abordagem qualitativa verificou-se que a situação atual do Programa de *Compliance* nas três Centrais Sicredi, conforme entrevistados, vai desde a fase de em andamento até a fase avançada, considerando as adaptações para atender as mutações legislativas, na busca da aplicação das melhores práticas de governança e *Compliance*.

Para os entrevistados dos Centros Administrativos, o Programa de *Compliance* em suas Entidades vem apresentando um estágio entre o nível de andamento e nível avançado. Na Cooperativa de Crédito, conforme o entrevistado, o Programa de *Compliance* está sendo implantado, já foram formalizados os normativos internos e foi criada a área de controles internos.

No quesito do nível de aderência das Entidades pesquisadas em relação ao Programa de *Compliance* pôde-se observar que uma das Centrais Sicredi apresenta o programa 100% concluído; em outra, o nível de aderência é considerado satisfatório, pois os temas do Programa de *Compliance* são monitorados diariamente por meio de reuniões; e na terceira Central Sicredi o nível de aderência está entre moderado a elevado atendendo os principais aspectos normativos vigentes.

Nos Centros Administrativos os entrevistados indicaram que o nível de aderência ao Programa de *Compliance* compreende os níveis entre bom e pleno, com o acolhimento da Alta Administração; e conforme o entrevistado da Cooperativa de Crédito, o nível de aderência ao Programa de *Compliance* se encontra parcial, devido à falta de ferramentas e padronização das rotinas.

Os treinamentos do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi são realizados internamente, também com a utilização de módulos de capacitação nacional e internacional; concretização de reuniões; treinamentos presenciais; e disponibilizada a rede colaborativa. Nos Centros Administrativos um dos pesquisados não soube informar sobre a realização de treinamentos; e outro entrevistado indicou que foi realizado o treinamento de prevenção à lavagem de dinheiro. E conforme o entrevistado da Cooperativa de Crédito foram realizados os treinamentos sistêmicos e não houve ênfase ou atuação direta local.

A execução do Programa de *Compliance* nas três Centrais Sicredi apresenta-se bem definida, na busca da aderência das políticas da Entidade, considerando-se os ambientes de gestão, operação e governança, sob o olhar das auditorias interna

e externa, Conselho Fiscal e órgão regulador; apresentam uma estrutura organizacional segregada, com o uso de ferramentas gerenciais, monitoramento e indicadores, que são apresentados às áreas responsáveis e à Alta Administração; e na terceira Central Sicredi, a execução do Programa de *Compliance* acontece em toda a Entidade e nas suas filiais.

Nos Centros Administrativos um dos entrevistados não tinha certeza se está ocorrendo a execução do Programa de *Compliance* em toda a sua Entidade; enquanto que outro entrevistado mencionou que a execução do referido Programa acontece nas Entidades e que por sua vez têm responsabilidades e desempenham as atividades pertinentes ao Programa de *Compliance*. Na Cooperativa de Crédito pesquisada, o entrevistado indicou que a execução do Programa acontece de acordo com a aplicação das normas do Sicredi.

Como mostrado na pesquisa qualitativa, a contribuição da adoção do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi ficou evidente, pois vem auxiliando para que as transações realizadas no dia-a-dia estejam revestidas de maior segurança, em que ocorre a atuação do Sicredi em quatro níveis, o que permite isso, e existe o compartilhamento das melhores práticas de controles nas entidades, propiciando a base de conhecimentos dos controles. Além disso, os entrevistados indicaram que o Programa de *Compliance* torna-se indispensável devido ao modelo e porte do Sicredi, o que vem fortalecendo a segurança nas operações e sejam respeitados os normativos internos e externos.

Nos Centros Administrativos segundo um dos entrevistados, o propósito do Programa de *Compliance* deve ser a segurança para a realização das transações financeiras diárias; e outro entrevistado indicou que o referido Programa vem auxiliando como uma prevenção aos riscos referentes à conformidade. Na Cooperativa de Crédito, o entrevistado entende que a adoção do Programa de *Compliance* contribui para que as transações financeiras diárias sejam realizadas com segurança em sua Entidade.

Na pesquisa qualitativa foi verificado também que os efeitos da aplicação do Programa de *Compliance* nas Centrais Sicredi não têm provocado engessamento, lentidão e/ou burocracia, conforme opinião dos entrevistados. Muito pelo contrário, o Programa de *Compliance* propicia a geração das operações de negócios com maior segurança e rentabilidade, mas ainda é preciso ampliar o uso de ferramentas no intuito de melhorar o monitoramento e a tomada de decisão, e também é necessário

que os controles alcancem todos os níveis da Entidade. Por sua vez, conforme outro entrevistado poderá acontecer o engessamento, lentidão e burocracia, mas não pela adoção do Programa de *Compliance*, mas sim em função da complexidade estrutural da Entidade e devido ao excesso de leis que a Entidade está envolvida.

Nos Centros Administrativos um dos entrevistados não soube informar se a aplicação do Programa de *Compliance* engessa, torna lenta e burocrática a sua Entidade; e outro entrevistado entende que não ocorre isso, e as atividades do Programa de *Compliance* não são burocráticas em demasia. Para o entrevistado da Cooperativa de Crédito é preciso que se faça o alinhamento dos procedimentos e dos fluxos internos, adotando regras que sejam compatíveis para amenizar as burocracias, e que possam agregar valor à Entidade.

Na pesquisa qualitativa foi possível verificar também que nas Centrais Sicredi, segundo os entrevistados, existe uma área específica para a realização das atividades do Programa de *Compliance*, ocorrendo também o desenvolvimento das atividades de controle, e criação de um plano de trabalho sob a autorização da Alta Administração. Nos Centros Administrativos também existe uma área específica que contempla as atividades do Programa de *Compliance*. E conforme o entrevistado da Cooperativa de Crédito não existe uma área específica para efetuar as atividades do Programa de *Compliance* na sua Entidade, pois é de responsabilidade da área de controles internos e nas assessoras dos produtos.

Foi verificado no estudo também que a implementação do Programa de *Compliance* vem melhorando o ambiente de controles nas entidades pesquisadas. Nas Centrais Sicredi, conforme a opinião dos entrevistados a implementação do Programa de *Compliance* apresenta um conjunto de informações que vem auxiliando nas tomadas de decisão e também prevenindo as inconformidades, mas é preciso desenvolver o seu aperfeiçoamento contínuo.

Para os entrevistados dos Centros Administrativos, a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles das suas Entidades devido ao acompanhamento das atividades, aprimorando os controles e aumentando o grau de conformidade nas operações oferecendo mais segurança. Na opinião do entrevistado da Cooperativa de Crédito a implementação do Programa de *Compliance* melhorou o ambiente de controles da sua Entidade, mas conforme o citou o entrevistado, anteriormente à implementação do mesmo já havia níveis de controles satisfatórios.

Na pesquisa qualitativa foram obtidas também as sugestões de melhoria contínua para o Programa de *Compliance* oferecidas pelos entrevistados. Dentre as principais sugestões dos entrevistados das Centrais Sicredi tem-se: melhoria na automação dos processos de *Compliance*; transformação de informações em indicadores de gestão; disseminação do conceito de *Compliance* de maneira mais clara; o tema de *Compliance* deverá ter pauta contínua de apreciação, revisão e com envolvimento da Alta Administração, e demais áreas da entidade incluindo as áreas de negócios; treinamentos *on-line*; capacitações; dentre outros.

Os entrevistados dos Centros Administrativos indicaram como sugestões de melhorias ao Programa de *Compliance*: esclarecer melhor ao Sistema a existência e o andamento do Programa de *Compliance*; realizar um trabalho de monitoramento de normas emitidas pelos órgãos reguladores e de supervisão bancária, com a criação de um processo de avaliação das próprias áreas responsáveis pelas ações para que ocorra o cumprimento das mesmas e sejam desenvolvidos planos de ação quando as ações não forem cumpridas. Por sua vez, o entrevistado da Cooperativa de Crédito sugeriu que é preciso uma evolução no que diz respeito ao uso das ferramentas e também na maneira de definir os processos e as regras apresentando maior relevância ao Programa de *Compliance*.